

**DISEÑO DE LA PROPUESTA DE VALOR PARA UN MODELO DE NEGOCIO
SOSTENIBLE EN EL SECTOR RETAIL DE BOGOTÁ**

Luis Alejandro Bustos González

Facultad de Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia

Maestría Gerencia Ambiental y Eco-Innovación

Tutor Angela Liliana Sánchez Sánchez

Bogotá 2022

Tabla de contenido

<i>Introducción.....</i>	<i>8</i>
<i>Planteamiento del Problema</i>	<i>9</i>
<i>Antecedentes</i>	<i>11</i>
Modelos de Negocios Sostenibles	11
Sector Retail Bogotano	13
<i>Preguntas de Investigación</i>	<i>14</i>
<i>Objetivos.....</i>	<i>15</i>
<i>Objetivo General</i>	<i>15</i>
<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>15</i>
<i>Alcance.....</i>	<i>15</i>
<i>Limitaciones de la investigación.....</i>	<i>16</i>
<i>Supuestos de Investigación.</i>	<i>17</i>
<i>Justificación.....</i>	<i>18</i>
<i>Marco Teórico y Contextual.....</i>	<i>22</i>
<i>Sector Retail</i>	<i>22</i>
Definición	22
El Sector Retail en Colombia y Bogotá.....	23
Características.....	24
Tipos de Formatos	26
Problemáticas Socioambientales.	30

Sostenibilidad en el Sector <i>Retail</i>	34
Fase de diseño y manufactura.....	35
Fase de Embalaje	36
Fase de Transporte.....	36
Fase de Consumo.....	37
Modelos de Negocio	40
Modelos de Negocio Sostenible	42
Propuesta de Valor	44
Perfil del Cliente.....	46
Mapa de Valor	49
Encaje	50
<i>Diseño Metodológico</i>	51
Tipo de Investigación	51
Secuencia metodológica	53
Población Muestra	54
Enfoque cuantitativo.....	54
Enfoque cualitativo.....	56
Instrumentos	56
Enfoque cuantitativo.....	56
Enfoque cualitativo.....	57
<i>Resultados y Análisis</i>	58
Determinando el Perfil del Cliente	58

Trabajos del cliente.....	61
Frustraciones del cliente	62
Alegrías de los clientes	68
Perfil del cliente.....	70
Definiendo el Mapa de Valor	71
Productos y servicios	71
Aliviadores de frustraciones	77
Creadores de Alegrías.....	78
Mapa de Valor	79
Diseñando la propuesta de valor	80
<i>Producto</i>	<i>85</i>
Propuesta de Valor	85
Segmento de Clientes.....	85
<i>Conclusiones.....</i>	<i>91</i>
<i>Recomendaciones</i>	<i>92</i>
<i>Referencias.....</i>	<i>94</i>
 Índice de Tablas	
Tabla 1 <i>Variación de las ventas minoristas reales y el personal ocupado sin combustibles ni lubricantes Siete dominios departamentales</i>	24
Tabla 2 <i>Ventas totales y según canal de comercialización del comercio al por menor Colombia</i>	30

Tabla 3 <i>Trabajos identificados en la Entrevista de Profundidad a Clientes Potenciales.</i>	62
Tabla 4 <i>Frustraciones de clientes identificadas en Encuesta de Tendencias de Consumo y Entrevista de Profundidad a Clientes Potenciales.</i>	68
Tabla 5 <i>Alegrías de clientes identificadas en Encuestas de Tendencias de Consumo y Entrevistas de Profundidad a Clientes Potenciales.</i>	69
Tabla 6 <i>Los 15 productos con mayor venta (rotación), margen de ganancias y rentabilidad en tiendas en Colombia.</i>	74
Tabla 7 <i>Selección de productos de mayor rentabilidad y rotación en tiendas colombianas para determinar mediante la Encuesta de Tendencias de Consumo los productos y servicios del mapa de valor.</i>	75
Tabla 8 <i>Aliviadores de frustraciones Mapa de Valor.</i>	77
Tabla 9 <i>Creadores de alegrías Mapa de Valor.</i>	78
 Índice de Gráficos	
Gráfica 1 <i>Representación gráfica del rango de edad de los encuestados</i>	59
Gráfica 2 <i>Representación gráfica del estrato socioeconómico de los encuestados</i>	60
Gráfica 3 <i>Representación gráfica del nivel educativo de los encuestados</i>	60
Gráfica 4 <i>Consumo de productos con características sostenibles que mayor rotación y rentabilidad tienen en las tiendas colombianas.</i>	63
Gráfica 5 <i>Intención de compra de productos sostenibles</i>	63
Gráfica 6 <i>Disponibilidad del usuario de pagar mayor precio por productos sostenibles en relación con los productos regulares con las mismas características</i>	64

Gráfica 7 <i>Conocimiento de establecimientos donde se ofrezcan productos sostenibles de su consumo cotidiano</i>	65
Gráfica 8 <i>Frecuencia de compras en establecimientos que ofrecen productos sostenibles</i>	66
Gráfica 9 <i>Factores que impiden al usuario del sector retail de productos de consumo masivo realizar compras en establecimientos que ofrecen productos sostenibles.....</i>	67
Gráfica 10 <i>Perfil del cliente para el modelo de negocio sostenible del sector retail.....</i>	70
Gráfica 11 <i>Representación gráfica del formato más usado para adquirir productos de consumo masivo (víveres y productos de aseo) en la ciudad de Bogotá.....</i>	72
Gráfica 12 <i>Productos que suelen incluir con mayor frecuencia al mercar.....</i>	76
Gráfica 13 <i>Mapa de valor propuesto para el modelo de negocio sostenible del sector retail</i>	79
Gráfica 14 <i>Propuesta de Valor y Segmento de Cliente en el Canvas para el Modelo de Negocio Sostenible en el Sector Retail Propuesto</i>	90

Índice de Diagramas

Diagrama 1 <i>Lienzo del Modelo de Negocio de Osterwalder & Pigneur (2011)</i>	41
Diagrama 2 <i>Lienzo de modelo de negocio de Ostarwalder & Pigneur resaltando los dos bloques fundamentales para el diseño del lienzo de la propuesta de valor.</i>	45
Diagrama 3 <i>Lienzo de Propuesta de Valor para Modelo de Negocio Sostenible en el Sector Retail de Bogotá Resaltando los trabajos, alegrías y frustraciones más relevantes.</i>	81
Diagrama 4 <i>Importancias de las tareas, intensidad de las frustraciones y relevancias de la alegría de los clientes potenciales.....</i>	83

Diagrama 5 <i>Importancias de los productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegría para los clientes potenciales</i>	84
Diagrama 6 <i>Lienzo de la Propuesta de Valor con el Encaje del Modelo de Negocio Sostenible para el Sector Retail</i>	87
Diagrama 7 <i>Buyer Persona (Cliente Ideal) para Modelo de Negocio Sostenible Sector Retail</i>	88

Índice Anexos

Anexo 1 <i>Encuesta de Tendencia de Consumo.</i>	101
Anexo 2 <i>Resultados Encuestas de Tendencias de Consumo</i>	105
Anexo 3 <i>Entrevista de Profundidad de Clientes Potenciales</i>	111
Anexo 4 <i>Resultado Entrevistas de Profundidad Clientes Potenciales</i>	114
Anexo 5 <i>Documentos Revisión Documental</i>	132

Introducción

La inminente degradación ambiental y social que se está ocasionando por parte de las actividades humanas, está obligando a que se replantee el estilo de vida actual y se reformule la manera usual de hacer las cosas, con el fin de garantizar la subsistencia de la raza humana en el planeta. Los sistemas económicos y sociales que rigen actualmente en la mayoría de los países tienen gran responsabilidad en esta problemática, debido a que han conducido a que se valore el progreso de las naciones en el limitado concepto del PIB¹ (Stern, 2012, p. 13). Bajo esta premisa, los modelos de negocio han venido evolucionando según las necesidades económicas de las naciones, “relegando el costo social y ambiental que implica operar bajo estos modelos anacrónicos” (Sukhdev, 2013, p. 53). Pavan Sukhdev (2013) establece que en “respuesta a ésta demanda de crecimiento económico, se fue consolidando el modelo de negocio que actualmente predomina en la mayoría de empresas del mundo y que no ha cambiado mucho en los últimos 100 años” (Sukhdev, 2013, p. 30) lo que nos ha llevado “peligrosamente a sobrepasar los límites planetarios que hoy en día son cada vez más evidentes: cambio climático, extinción de especies, escasez de agua dulce, contaminación de los océanos y desigualdad social y económica” (Sukhdev, 2013, p. 50).

Por tal motivo es crucial la creación, generación, diseño e implementación de nuevos modelos de negocio que respondan al deterioro social y ambiental por el que el planeta está atravesando en la actualidad. Es esencial que los modelos de negocios sean sostenibles, ofreciendo propuestas de valor que suplan no solo las necesidades económicas de las naciones, sino también las sociales y ambientales.

¹ Producto Interno Bruto

El proyecto de investigación que se propone busca dar una respuesta a la evidente necesidad de replantear el modelo de negocio tradicional y que bajo el concepto de la innovación se transforme la forma usual de hacer los negocios orientado a la sostenibilidad económica, ambiental y social de la población. La alternativa que se propone esta segmentada en el sector *retail* para la ciudad de Bogotá, con la creación de una propuesta de valor para un modelo de negocio sostenible, desarrollando las actividades indispensables para su diseño según Osterwalder (2015) orientada por la segmentación del mercado (perfil del cliente) y la oferta de productos (mapa de valor) y su respectivo encaje (propuesta de valor), con el objetivo de crear un modelo de negocio productivo que genere impactos ambientales y sociales positivos a la población bogotana.

Planteamiento del Problema

El sector *retail* al ser un intermediario entre el productor y consumidor ha jugado un rol muy importante en los hábitos y tendencias de consumo de las sociedades, impactando y teniendo la misma responsabilidad, como la mayoría de las empresas, compañías y corporaciones actuales, en la degradación ambiental y social que hoy día padece el mundo (Carrillo et al., 2012). En su afán de acaparar el mercado a gran escala y posicionarse en él, buscando precios competitivos y productos más baratos para el consumidor, y siguiendo con el modelo de negocio anacrónico del siglo XX, según el Grupo de Alto Nivel de Expertos en Seguridad Alimentaria (de ahora en adelante HLPE) de la ONU:

Se ha promovido indirectamente prácticas de producción insostenibles desde el punto de vista ambiental y social que repercuten en la generación de externalidades negativas: el aumento de las actividades extractivistas y/o agroindustriales que fomenta la explotación

insostenible de los recursos naturales, la inseguridad alimentaria ocasionada por el desperdicio y pérdida de grandes cantidades de alimentos (HLPE, 2014, p. 40).

Así como la generación de residuos producto de embalajes y empaques con carencia de circularidad, la promoción indirecta de la explotación laboral y malas condiciones laborales causada por la contratación de mano de obra barata, para poner algunos ejemplos. Como lo menciona Sukhdev (2013) se sigue con la idea de la corporación y los modelos de negocios del siglo pasado donde la rentabilidad y las utilidades son el único objetivo de los sectores económicos.

Según la consultora Raddar y el servicio de estudios BBVA *Research* (2019) la tendencia del consumidor colombiano está actualmente representada en el uso de tiendas de barrio, supermercados y almacenes de cadena como los principales lugares de abastecimiento de alimentos, suministros y productos de primera necesidad, recargando una gran responsabilidad al sector *retail* de promover, buscar y brindar productos a sus clientes, usuarios y consumidores que contribuyan al mejoramiento de las condiciones económicas, sociales y ambientales de sus grupos de interés, adquiriendo y distribuyendo productos desde su cadena de suministro con características sostenibles, eco-innovando en el embalaje y empaquetado reduciendo los impactos ambientales de plásticos que terminan contaminando los ecosistemas naturales, ofreciendo productos elaborados, fabricados o ensamblados bajo estándares de calidad y bienestar laboral responsables, con sistemas de producción y distribución que estén comprometidos con la sostenibilidad económica, ambiental y social del planeta.

Por otro lado, uno de los grandes problemas en la implementación de negocios que respeten y aporten a la preservación del medio ambiente y el desarrollo de las sociedades es el alto costo que tienen los productos y/o servicios con características sostenibles, debido a que en

este tipo de modelos de negocios sostenibles se propende por internalizar los costos ambientales y sociales que pueda originar la producción de los bienes y servicios y a generar valor más allá de las ganancias económicas, materializando el crecimiento del capital social y natural paralelamente (López et al, 2016).

Por tal motivo se hace necesario crear y/o diseñar modelos de negocios sostenibles para el sector *retail*, estableciendo una propuesta de valor que capte la atención y promueva el interés del cliente por adquirir productos con características sostenibles, sin importar su precio o valor económico y que responda a las necesidades del consumidor preocupado por adquirir y consumir productos que respeten al medio ambiente y las comunidades.

Antecedentes

Varios autores coinciden que el modelo de negocio de las corporaciones que incluyen industrias, empresas y corporaciones, no ha cambiado mucho en 100 años (Sukhdev, 2013); se continúa con el concepto de producir y generar ganancias a toda costa sin tener en cuenta los daños colaterales o externalidades que generan sus actividades. En la actualidad se puede evidenciar claramente los costos medio ambientales y sociales que se han originado por trabajar bajo estos modelos de negocios anacrónicos por casi 100 años, llamados por Pavan Sukhdev (2013) como la “Corporación de 1920”: Daños en los ecosistemas y biodiversidad, contaminación atmosférica, de aguas y suelos, daños en la salud humana y detrimento de los recursos públicos por dar algunos ejemplos. (Sukhdev, 2013, p. 45)

Modelos de Negocios Sostenibles

Buscando dar respuestas a las problemáticas sociales y ambientales que se viene acrecentando en el mundo, hace varios años se introdujo en el contexto mundial y empresarial el concepto de sostenibilidad en el informe Nuestro Futuro Común, presentado a la Organización

de las Naciones Unidas en 1987, liderado por la Doctora Gro Harlem Brundtland, que definió el concepto de desarrollo sostenible como “satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades” (CMMAD, 1987, p. 8).

Este concepto se desenvuelve en tres pilares fundamentales. Primero, el pilar económico se centra en mantener el desarrollo económico para maximizar el bienestar humano dentro de los límites naturales. Por otro lado, el pilar social que implica mantener la equidad intergeneracional y entre países para garantizar que las generaciones futuras tengan las mismas o más oportunidades que las generaciones anteriores. Finalmente, el pilar de lo ambiental que incide en todo lo relacionado a la biodiversidad y el medio abiótico, teniendo en cuenta que el desarrollo en el futuro depende de la organización y manejo de los recursos naturales actuales, en una perspectiva de largo plazo (Castaño, 2013, p. 21).

En el artículo académico *Corporate Desing: The Missing Business and Public Policy Issue of Our Time*, los autores resaltan que “en la actualidad se usan diseños corporativos con estructuras de propiedad y de gobierno anteriores a la era del automóvil” (Kelly et al, 2007, p. 126). En el artículo académico desarrollado por Kelly & White (2007) se:

Percibe el reto de crear un nuevo tipo de organizaciones como el desafío de diseño del siglo XXI, para dar respuesta a las necesidades del presente y del futuro. No se puede esperar diferentes resultados siguiendo con el mismo modelo y forma usual de hacer negocios que se ha venido desarrollando en el último siglo. Bajo la premura de crear organizaciones alineadas con las necesidades sociales y ambientales actuales, y observando las consecuencias negativas a largo plazo de las organizaciones preocupadas solamente por la rentabilidad económica, se fueron creando visiones y conceptos de lo

que podrían ser las empresas del futuro, diseñando y proponiendo nuevos modelos de negocios que incluían dentro de su estructura organizacional y propuesta de valor estos tres pilares como base fundamental para garantizar su sostenibilidad, buscando generar valor económico, ambiental y social equitativamente. (Kelly et al, 2007, p. 126)

Pavan Sukhdev (2013) define esta nueva generación empresarial sostenible como La Corporación 2020 la cual “busca desarrollar y divulgar una visión y un camino para la corporación del siglo XXI en la que el propósito social se mueve de la periferia al corazón de la organización” (Sukhdev, 2013, p. 30).

Sector Retail Bogotano

Según Jaramillo Panesso (2005) desde la época colonial en la ciudad de Bogotá (Jaramillo, 2005 p. 3), la comercialización de productos locales de abarrotes y artículos de consumo se ha venido dando principalmente a través de las plazas de mercado, tiendas de barrio y mercados minoristas, modelos de negocio que permanecen vigentes hoy en día en los diferentes municipios y ciudades de Colombia debido a su alcance en focos de pobreza y bajos ingresos (Jaramillo, 2005 p. 3).

En el año de 1904 se empezaron a comercializar de manera organizada productos provenientes de otros países y colonias, ampliando su oferta y clientela con la llegada del primer supermercado en la ciudad de Bogotá, Carulla & Cía., fomentando el desarrollo y crecimiento del sector *retail* a lo largo de la ciudad. Con la llegada de la industrialización y el mercado de capital el sector *retail* fue evolucionando, sumado con la densificación de las grandes urbes colombianas por diferentes factores como la migración ocasionada por la violencia que se vivía en el campo y búsqueda de mejores condiciones de vida (seguridad, empleo, educación, salud, servicios, etc.) que brindaban las ciudades, lo que

representó una oportunidad de crecimiento, organización y ampliación del sector, dando paso a las grandes superficies, almacenes de ventas por departamento y/o hipermercados (Jaramillo, 2005, p. 3).

Con esta evolución del sector, llegan con gran acogida en los años 80s dos importantes almacenes a Bogotá, almacenes La Olímpica y Éxito, los cuales abonaron el campo para la proliferación de este tipo de almacenes de *retail* a lo largo de la ciudad como los almacenes Cafam y Carulla y sumado con la globalización, la incursión de multinacionales como Carrefour y Cencosud. En la guerra por acaparar el mercado del sector *retail* bogotano, se han venido planteando diferentes estrategias por parte de los principales almacenes de cadena como la absorción de pequeños negocios en desarrollo o minoristas, alianzas estratégicas, gestión logística, agresivas campañas de mercadeo y publicidad encaminadas a captar clientela, ofreciendo bajos precios y gran oferta de productos importados, sin importar los costos ambientales y sociales que esto conlleva y sin proponer un valor agregado, una diferenciación o propuesta de valor que garantice la perdurabilidad de sus negocios. Como lo menciona Gamboa Palacios (2010) acerca del sector *retail* bogotano, “actualmente las estrategias basadas en el precio están constituyendo ejes estratégicos principales, sin embargo, cada empresa se percata que, si no se complementa con diferenciación y valor agregado al cliente, el final de estas grandes cadenas llegaría prontamente” (Gamboa, 2010, p. 30).

Preguntas de Investigación

¿Cuáles son los trabajos, alegrías y frustraciones del consumidor bogotano que requiere una propuesta de valor diferente, con el fin de implementar un modelo de negocio sostenible exitoso para el sector *retail* de productos de consumo masivo?

¿Qué tipo de productos de consumo masivo son los que más rotación tienen y rentabilidad generan en el sector *retail* colombiano para que el modelo de negocio sea sostenible económicamente?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una propuesta de valor ajustada a los trabajos, frustraciones y alegrías del consumidor bogotano de productos de consumo masivo con el fin de establecer un modelo de negocio sostenible en el sector *retail* en Bogotá.

Objetivos Específicos

1. Determinar el perfil del cliente bogotano según los trabajos, frustraciones y alegrías en la adquisición y consumo de productos de consumo masivo con y sin características sostenibles.
2. Construir el mapa de valor definiendo los productos y servicios más convenientes para la propuesta de valor que se quiere ofrecer integrando los aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías.
3. Realizar el encaje del mapa de valor construido y el perfil del cliente definido, con el fin de establecer la propuesta de valor definitiva que se ofrecerá en el modelo de negocio sostenibles para el sector *retail*.

Alcance

El proyecto de investigación consiste en el diseño de una propuesta de valor, con el fin de construir un modelo de negocio sostenible en el sector *retail*, que responda a las necesidades del consumidor bogotano interesado en adquirir productos de consumo masivo con características sostenibles. La investigación está enfocada en identificar el cliente objetivo, consumidor o

interesado en consumir productos de consumo masivo con características sostenibles en la ciudad de Bogotá, diseñando una propuesta de valor acorde a los trabajos, alegrías y frustraciones al realizar la adquisición de estos productos, identificando los productos de consumo masivo que más se consumen de acuerdo a la rotación y rentabilidad generada por cada uno, definiendo los “aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías” (Osterwalder, 2015, p. 21) con base en los trabajos, alegrías y frustraciones más importantes y que alineados con los productos y servicios del mapa de valor ofrecidos se llegue a la propuesta de valor más conveniente y acertada para un modelo de negocio sostenible exitoso en el sector *retail* bogotano.

Limitaciones de la investigación.

La oferta de productos con características sostenibles es limitada y costosa por lo que puede representar un reto la identificación, consecución y comercialización de los diferentes productos para cumplir con la propuesta de valor que se quiere ofrecer en el modelo de negocio sostenible y satisfacer la demanda del segmento de clientes que se quiere abordar. Por tal motivo, se limitará la oferta de productos sostenibles a los que representen el mayor consumo (rotación) y rentabilidad (ganancias) de los productos de consumo masivo del sector *retail*.

Según Arroyave (2015), el usuario interesado en consumir este tipo productos sostenibles se caracteriza por tener una conciencia ambiental que se ha formado a través del acceso a educación de calidad y de nivel superior, lo que le permite tener un entendimiento más profundo de los efectos y consecuencias socio ambientales que puede tener el consumo desmedido o poco consiente de productos y servicios convencionales. De igual forma, el poder adquisitivo del consumidor puede limitar el acceso a este tipo de productos debido a que el precio de estos es usualmente más elevado por “la internalización de los costos ambientales y sociales que sus actividades productivas generan” (Arroyave, 2015). Se limita el espacio geográfico a la ciudad

de Bogotá, debido a las razones anteriormente expuestas, en cuanto a la mayor oferta de este tipo de productos con características sostenibles en la capital, al alto acceso y oferta a la educación superior y de calidad y al tener el ingreso per cápita más alto en Colombia, lo que representa una gran oportunidad para establecer este tipo de modelos de negocios sostenibles. (DANE, 2020, p. 6)

Supuestos de Investigación.

El comercio de *retail* ofrece una amplia variedad de productos, concepto con el cual crea valor para el consumidor ya que ofrece varias opciones de productos en un solo lugar y de fácil acceso (Riquelme, 2022, párr. 3); este supuesto presenta la oportunidad para diseñar una propuesta de valor adaptada al consumidor interesado en adquirir productos con características sostenibles en un solo lugar, ofreciendo productos de la canasta básica bajo un modelo de negocio sostenible comprometido con las demandas ambientales y sociales actuales.

La mayoría de productos ofertados en las tiendas de barrio, supermercado y/o almacenes de grandes cadenas tienen pocas características de sostenibilidad; Es una oportunidad para crear, diseñar o innovar en productos, bienes y servicios con características sostenibles al igual que lugares, tiendas o espacios donde se ofrezca y distribuyan variedad de este tipo de productos, dirigidos a un público que se ha venido incrementando preocupado por consumir o aportar con acciones que contribuyan al mejoramiento del ambiente y desarrollo social de su región.

La demanda de productos sostenibles es baja debido a los altos precios de los productos sostenibles, al desconocimiento de los impactos ambientales y sociales del consumo de productos sin ninguna característica de sostenibilidad y a la escasez, falta de difusión y acceso de lugares o modelos de negocios donde se oferte y se pueda adquirir con facilidad los productos que se consumen regularmente por parte de los clientes bogotanos; existe la oportunidad de crear

un modelo de negocio sostenible que ofrezca una propuesta de valor para captar a los clientes interesados en adquirir productos asequibles y de su consumo diario con características sostenibles, enfocado en un estudio de mercado, segmentación y relacionamiento que supla las necesidades este grupo de usuarios cada vez más grande en la ciudad de Bogotá.

Justificación

Según FENALCO (2016) el sector *retail* es una de las actividades más dinámicas y de mayor crecimiento en los últimos años en Colombia “aportando al crecimiento económico con cerca del 9% del PIB nacional, la empleabilidad del país con cerca del 28% de empleados totales nacionales y el desarrollo tecnológico desde una perspectiva social, sostenible y responsable con el planeta” (FENALCO, 2016, p. 15).

Con base en lo anterior, es importante contribuir con uno de los sectores que más genera empleo y aportes a la economía en un país que cuenta con “un porcentaje de desempleo para marzo del 2022 del 12,1%” según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2022, p. 1).

Pero ¿por qué innovar en el modelo de negocio del sector *retail*? En las grandes urbes como en la ciudad Bogotá, los consumidores tienden cada vez más a realizar sus compras y abastecerse de alimentos y productos de primera necesidad en grandes superficies como supermercados, donde se puede encontrar en un solo lugar todos los productos de primera necesidad; Como lo indica un estudio de consumo de supermercados realizado por *Ofertia* (2018), “nueve de cada diez hogares colombianos compran productos en almacenes de cadena” (Ofertia, 2018, p. 2), teniendo una gran presencia e influencia en los hábitos de consumo de los bogotanos.

Sin embargo, en el afán de adquirir, brindar y garantizar variedad, calidad y perdurabilidad de los productos ofrecidos con altos márgenes de ganancia, las grandes superficies del sector *retail*, han optado por:

Distribuir productos con muy bajas características de sostenibilidad; embalados y empaquetados con grandes cantidades de plásticos que terminan contaminando los ecosistemas naturales, elaborados, fabricados o ensamblados bajo estándares de calidad y bienestar laboral muy deficientes y con sistemas de producción que no están comprometidos con la sostenibilidad, la conservación del medio ambiente, la responsabilidad social y los límites planetarios (Márquez, 2015, p. 15).

Por otro lado, el consumidor actual está cada vez más preocupado por adquirir productos que sean responsables con el ambiente y contribuyan a la sociedad, sin importar el precio o costos del producto. Según un estudio de *Global Webindex* (2019):

Estos nuevos hábitos de consumo se pueden evidenciar más claramente entre los jóvenes de 16 a 35 años. El informe indica que cerca del 60 % de la generación conocida como los *millennials* (23-35 años) pagaría más por productos ecológicos y sostenibles y las nuevas generaciones como la conocida Generación Z (16 a 22 años) lo harían un 58%. (Global Webindex, 2019, p. 25)

Lo anterior demuestra que existe un mercado potencial y una tendencia global, con un consumidor preocupado por consumir productos que no dañen el medio ambiente y la sociedad y dispuestos a comprar y pagar un precio más elevado por este tipo de productos.

Es por esto que, como intermediario entre el fabricante y el consumidor, el sector *retail* no solo tiene el compromiso de garantizar que sus proveedores y cadena de suministro tengan una política estructural en cuanto a su compromiso con la sostenibilidad en la oferta de sus

productos, bienes o servicios, sino la responsabilidad de cambiar estructuralmente el modelo de negocio anacrónico actual, proponiendo nuevos modelos que satisfagan las demandas tanto económicas como ambientales y sociales. Como lo menciona Carrillo (2012):

El *retail* puede utilizar su posición estratégica para influir de modo real y efectivo en los suministradores y en los consumidores, mejorando la sostenibilidad de todas las fases de la cadena de valor del producto: diseño y manufactura, embalaje, transporte y consumo (Carrillo et al, 2012 p. 11).

En consecuencia, el compromiso y responsabilidad del sector *retail* con su cadena de suministro para alcanzar la sostenibilidad debe ser contundente; en la Guía de Compras Sostenibles para el Sector *Retail* (2020), se habla del compromiso que debe tener el sector *retail* en su cada de suministro y proveedores para la sostenibilidad:

El éxito de la tarea depende de la capacidad de cada *retail* para trabajar conjuntamente con su cadena de suministros, reconociendo su potencial influencia en la promoción de las mejores prácticas que contribuyan positivamente con el desarrollo sostenible, comenzando por la gestión de sus propios impactos negativos. (WWF et al, 2020, p. 5)

Para lograr o ayudar a que los diferentes sectores de la economía, y puntualmente hablando el sector *retail*, consiga implantar prácticas concisas y sistematizadas para alcanzar fácilmente el desarrollo sostenible, se hace necesario replantear totalmente el modelo de negocios. Como se define en el libro *Business Model Generation* (2011):

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor y agrega; en última instancia, la innovación en modelos de negocio consiste en crear valor para las empresas, los clientes y la sociedad, es decir, en sustituir los modelos obsoletos (Osterwalder et al, 2011, p. 14).

Por tal motivo, los nuevos modelos de negocios se deben adaptar y diseñar de acuerdo a las necesidades actuales del ambiente y sociedad, con miras a perdurar en el tiempo a través de una correcta integración y relación de sus componente fundamentales: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera (Osterwalder et al, 2011) bajo una propuesta de valor que brinde los beneficios correctos, satisfaga, atraiga y fidelice clientes respondiendo a su problema y generando al mismo tiempo capital económico, social y ambiental en su entorno.

En este sentido el sector de *retail* tiene mucho que aportar en la creación de un nuevo modelo de negocio sostenible que nos conduzcan a incentivar la escasa oferta y eco-innovación de nuevos productos sostenibles y la invención de nuevas formas de hacer negocios que creen no solamente capital económico sino valor social y ambiental. Como lo indica Díaz et al (2017), en la investigación realizada de los factores que influyen en la intención de compra de productos ecológicos en la ciudad de Medellín:

En Colombia el desarrollo de productos ecológicos es escasa y se concede gran relevancia a temas como el reciclaje y el uso eficiente de los recursos, como el agua y la energía; aún falta incrementar la oferta de este tipo de productos y responder a las inquietudes y las necesidades de los consumidores (Díaz et al, 2017, p. 36).

En conclusión, el presente trabajo de investigación está enfocado en perfilar este segmento de clientes, interesados en consumir responsablemente, diseñando y construyendo una propuesta de valor bajo un modelo de negocio sostenible en el sector *retail* que responda a sus necesidades, que brinde una solución para la oferta y adquisición de productos y/o servicios con características sostenibles, aliviando sus demandas y creando alegrías, incentivando la eco-innovación, reconociendo y recompensando la creación de capital natural, social y humano, sin

dejar a un lado el factor económico y “crecer de forma integral hacia una economía verde bajo el concepto de vender bien, no hacer una buena venta” (Sukhdev, 2013, p. 33).

Marco Teórico y Contextual

Sector *Retail*

Para adentrarse en el diseño de nuevos modelos de negocios sostenibles para el sector de *retail*, se debe hacer primero un análisis claro del sector *retail* dentro del mercado actual, sus modelos, evolución, características y las diferentes interacciones con los proveedores y consumidores finales. Para entender la dinámica de servicio del sector *retail* y dejar claro los frentes de trabajo en los cuales se van a definir la propuesta de valor bajo el modelo de Alexander Osterwalder (2015) del presente proyecto, se debe conocer las características del sector para poder brindar el servicio que se desea y se necesita (propuesta de valor), saber qué aspectos se pueden mejorar desde la eco-innovación y adaptarlo a un modelo de negocio sostenible. Algunas de las características, formatos y/o modelos de negocio que definen actualmente al sector *retail* en Colombia y el mundo se describen a continuación, no sin antes definir qué se conoce como el sector *retail*:

Definición

La palabra *retail* viene del idioma inglés y hace referencia a “las ventas al detalle, al detal o al comercio al por menor o minorista” (Varó, 2012). En Colombia se define al comercio al por menor como:

La actividad socioeconómica que consiste en “la reventa” (compra o venta sin transformación) de mercancías o productos nuevos o usados, a la vista del público en general; destinados para consumo, uso personal o doméstico; donde el comprador es el consumidor final de la mercancía. (DANE, 2004, p. 4)

Según esta definición del concepto de *retail*, se puede decir que su composición empresarial abarca un gran número de establecimientos comerciales físicos como tiendas, supermercados y grandes superficies o virtuales como páginas *web* y redes sociales, pasando desde tiendas de barrio hasta el comercio electrónico. Para garantizar su operación es necesario que estas empresas o compañías cuenten con un gran número de proveedores que les ofrezca una buena oferta de productos que suplan las necesidades de sus clientes, centros de distribución donde almacenar la mercancía, sistema de transporte de carga y distribución de los productos y canales físico para su distribución y venta al consumidor final (Guarín et al, 2016).

El Sector Retail en Colombia y Bogotá

Para la Superintendencia de Industria y Comercio (2011), el sector *retail* en el país está caracterizado por ser:

Una organización industrial, que en el curso reciente de los años se ha visto alterada con motivo del ingreso de grandes hipermercados al sector colombiano o su consolidación a través de procesos de integración empresarial. Este ingreso ha supuesto de una parte, la progresiva eliminación de participantes tradicionales (muchos ellos, PYMES), incapaces de competir con las economías de escala y ámbito que supone la oferta de los hipermercados (Amézquita et al, 2011, p. 7).

También se evidencia un crecimiento constante del sector y que sigue en auge, según la Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2021) el crecimiento del sector *retail* “aumentó un 17,8 % durante el décimo mes del año de 2021, en comparación con el mismo mes en 2019, y creció 14,2 % frente a igual periodo de 2020” (par. 2).

En Bogotá el sector *retail* está caracterizado por albergar la mayoría de los formatos y modelos de negocios conocidos de minoristas, debido a que es una de las ciudades más grandes en cuanto población, territorio y aporte del PIB del país. Según cifras del DANE (2022), Bogotá fue a nivel departamental el territorio que más contribuyó positivamente a las ventas del comercio minorista comparado al año 2019, con cerca del “8,9% del 27,8% total de las ventas nacionales, aportando en este sentido el 32% de las ventas realizadas en todo el territorio nacional” (DANE, 2022, p. 17) (Ver Tabla 1). Según el Observatorio de Desarrollo Económico de la Alcaldía de Bogotá (2022), el comercio de *retail* en la ciudad ha tenido variaciones positivas entre el 2021 y el 2022 y agrega: “en enero de 2022, Bogotá fue la ciudad con mayor aporte al crecimiento de las ventas reales del comercio minorista de la nación, con 10,3 puntos porcentuales (p.p.)” (Observatorio de Desarrollo Económico, 2022, p. 1), siendo la principal ciudad y región en Colombia donde el comercio *retail* tiene un crecimiento positivo y de gran aporte a la economía.

Tabla 1

“Variación de las ventas minoristas reales y el personal ocupado sin combustibles ni lubricantes Siete dominios departamentales” (DANE, 2022, p. 17)

Departamento	Marzo de 2022 / marzo de 2021				Marzo de 2022 / marzo de 2019			
	Ventas		Personal ocupado		Ventas		Personal ocupado	
	Variación %	Contribución PP	Variación %	Contribución PP	Variación %	Contribución PP	Variación %	Contribución PP
Total comercio minorista y vehículos (excepto grupo 473*)	12,1	12,1	2,2	2,2	27,8	27,8	-1,2	-1,2
Bogotá D.C.	13,6	4,3	1,5	0,4	27,6	8,9	-4,5	-1,2
Antioquia	11,2	1,7	2,7	0,4	29,3	4,5	-0,6	-0,1
Cundinamarca	25,2	1,6	0,4	0,0	60,9	3,3	3,5	0,2
Atlántico	15,6	0,8	3,5	0,2	27,1	1,4	5,7	0,4
Valle del Cauca	6,1	0,7	-4,1	-0,5	14,1	1,6	-9,9	-1,3
Santander	12,4	0,4	5,5	0,2	28,8	1,0	5,7	0,2
Otros departamentos	9,4	2,6	4,8	1,4	26,1	7,0	2,2	0,6

Nota. Tomado del Boletín Técnico Encuesta Mensual de Comercio (p. 17) por DANE, 2022.

Características

A continuación, se describen las principales características comunes que conjugan los diferentes modelos de negocio del sector *retail* actual, en la revisión documental que se realizó:

Atención al Cliente. Varios tipos de minoristas con establecimientos físicos conservan en la actualidad esta tradición de brindar un servicio personalizado, y más en Colombia donde cerca del 74% de las ventas está representado por tiendas de barrio o canales tradicionales según Euromonitor Internacional (2013), esto conlleva una gran ventaja, debido a que la interacción directa con sus clientes finales hace que las ventas sean más personalizadas y el servicio post venta más eficaz. De igual forma, ayuda a fidelizar y obtener información de los clientes de forma más sencilla, facilitando la definición del perfil del consumidor y brindando ofertas más acertadas que aumentan la posibilidad de compra y reventa de sus productos (O'Shea, 2017).

Venta Repetitiva. Al ofrecerse productos al detal, de bajo volumen y de tamaño mediano o pequeño se propicia una mayor recurrencia en su venta, a diferencia del comercio mayorista. La frecuencia de la venta debe ser mayor que en otro tipo de negocios para que el modelo de negocios funcione, haya flujo de caja y se pueda abastecer constantemente de una buena oferta y cantidad de productos (Ballesteros, 2021, prr. 3).

Publicidad, Campañas de Comunicación y Fidelización del Cliente. El mercadeo, publicidad, comunicación asertiva de sus productos y servicios deben estar orientadas siempre al usuario final, buscando llamar su atención, enfocado en satisfacer sus deseos y haciendo que vuelva a comprar de manera reiterativa, fidelizando al cliente actual con campañas de beneficio y servicios especiales para afianzar su relación con la marca y atraer a nuevos potenciales clientes (Hurtado, 2012).

Dependencia de Una Infraestructura Logística. La logística para la distribución, suministro y abastecimiento de los diferentes productos que se ofrecen en los almacenes o

minoristas debe ser impecable y eficiente, debido a que es fundamental para el buen funcionamiento del negocio, ofreciendo a sus clientes en todo momento la disponibilidad en volumen y calidad de los productos. Se debe gestionar a la perfección la totalidad de la cadena de suministros por lo que normalmente se debe contar con un centro de operaciones propio para que funcione correctamente (Retail360, 2021).

Comprar en Gran Volumen y Venta al Detal. Es un método muy utilizado por los negocios del sector *retail*. Para tener un buen inventario y surtido se adquiere un volumen importante de productos a los mayoristas con la posibilidad de negociar su precio final, lo que permite venderlos por un precio más bajo al detalle o individualmente, aumentando su competitividad y captación de clientes (Packlink Pro, 2020, prr. 10).

Marcas Blancas. En la actualidad existe la tendencia, sobre todo en las grandes cadenas y almacenes, de contar con sus propias marcas (marcas blancas) aprovechando sus habilidades de negociación con los diferentes proveedores, ofreciendo precios más competitivos y de bajo costo para al cliente (Jiménez, 2020). “En Colombia tenemos el caso de los Almacenes Éxito con su marca propia Ekono, de los supermercados Carulla con su marca Carulla y Alkosto con los productos-marca que igualmente lleva su nombre” (Alfonso, 2005, p. 12).

Para contextualizar los modelos de negocios que componente actualmente el sector *retail* se definen los principales formatos que se encuentran hoy en día en los mercados:

Tipos de Formatos

Una forma para agrupar o diferenciar los diferentes tipos de organizaciones, establecimientos o compañías del sector *retail*, es a través del tipo de producto que se ofrece, como se comercializa y a las características del establecimiento donde opera. Con base en lo anterior, se pueden categorizar y agrupar dos tipos de formatos del *retail*, en establecimientos

físicos y virtuales. Realizando un análisis de los principales tipos de formatos o establecimientos comerciales identificados en el mercado del sector *retail* en la mayoría de los países y Colombia, se hace la siguiente clasificación:

Establecimientos Físicos.

Tiendas por Departamentos. También llamados almacenes de grandes superficies o almacenes de cadenas. Como lo indican Muñoz & Avilés (2002) en la recopilación de los diferentes conceptos de este tipo de formato, se definen como establecimientos comerciales que normalmente cuentan con grandes superficies o dimensiones, en las cuales se ofrece gran variedad de productos orientados a satisfacer y cumplir una amplia gama de necesidades; ofreciendo desde ropa y tecnología, hasta productos para el hogar o alimentos. Según Muñoz et al (2002), “las tiendas por departamentos ofrecen un gran número de productos dependiendo del sector *retail* específico que se quiere trabajar” (p. 23), operan normalmente bajo solo una empresa y los abarrotes no son su mayor prioridad en venta. En Colombia se tienen tiendas por departamentos como Falabella, Homecenter o Makro entre otras (Muñoz et al, 2002, p. 23).

Tiendas de Conveniencia. También llamadas tiendas Express han tenido un gran crecimiento en los últimos años a lo largo de las ciudades colombianas (Palacios et al, 2013). Son establecimientos comerciales que ofrecen una variedad de productos cotidianos de venta rápida buscando cubrir necesidades urgentes (principalmente en alimentación) y con amplia gama de horarios. Según Bedoya & Jaramillo (2013) habitualmente son tiendas pequeñas que operan todos los días de la semana y más de 18 horas al día, por tal motivo y para cubrir estas largas jornadas de operación, la gran variedad de sus productos ofrecidos son más costosos que en supermercados u otros establecimientos comerciales del sector. En Colombia existen las tiendas Oxxo o las tiendas Carulla que manejan este tipo de modelo.

Supermercados. Se define como un establecimiento comercial minorista o de venta al detalle. Según Muñoz et al (2002) son bastantes frecuentes y difundidos en el modelo de negocio del sector *retail* y se caracterizan por comercializar principalmente productos alimenticios, higiene, aseo y para el hogar: “los supermercados generalmente ofrecen productos a bajo precio ofertados en grandes volúmenes, lo cual contrarrestar el bajo margen de beneficio con un alto volumen de ventas” (Muñoz et al, 2002, p. 24). En Colombia existen este tipo de supermercados conocidos como Éxito, Carulla, Jumbo, Olímpica, Alkosto entre otros.

Tiendas de Descuentos. También llamadas tienda de promociones, basan su modelo de negocio en ofrecer gran variedad de productos con descuentos o más económicos, orientados a personas con menor poder adquisitivo. Hoy en día están en gran auge en el sector colombiano, evidenciado en la proliferación por todo el territorio nacional de este tipo de establecimientos como D1, Justo y Bueno o ARA. Al manejar grandes cantidades de productos con un surtido limitado, marcas de distribuidor y un control sistemático de los costes, permite ofrecer bajos precios en los que basan su modelo de negocio (Palacios et al, 2013, p. 3).

Tienda de Barrio. Las tiendas de barrios han sido desde hace mucho tiempo el establecimiento tradicional donde se distribuyen y comercializan los productos de primera necesidad y de consumo masivo a los diferentes clientes en pequeñas presentaciones o volúmenes para suplir sus necesidades inmediatas o diarias. Se caracteriza por ser establecimientos pequeños ubicados en las zonas residenciales y son atendidos por un tendero lo que hace más personal el servicio. En la actualidad los diferentes formatos de *retail* que se han nombrado han remplazado y desplazado este canal tradicional, sin embargo, a diferencia de otros países Colombia conserva este tipo de formato debido a diferentes motivos según Palacios et al (2013); factores como los ingresos, la comodidad y el trato, la disponibilidad de crédito, la venta

de pequeños volúmenes y la cercanía de este tipo de canal tradicional ha hecho que se posicione como el principal formatos usados por los colombianos con cerca del 54% de usuarios al 2018, los almacenes de gran cadena que le siguen con el 16% y los supermercado con el 15% según datos de BBVA *Research* con información de Radar (2018).

Almacén de Especialidades. Son establecimientos que ofrecen productos específicos y especializados, según Vallet et al (2006) “basan su oferta en productos de un mismo género, ofreciendo un surtido profundo, con gran número de referencias dentro de una misma línea” (p. 138). Por ejemplo, los almacenes especializados en el área deportiva como la empresa francesa Decathlon o tiendas especializadas en ropa como las que componen el *Grupo Indetex*.

Establecimientos Virtuales.

Venta Directa. Es una de las prácticas de comercialización y venta de productos más antiguas. Según Muñoz & Avilés (2002) en los inicios se remonta a las ventas ambulantes, fueron evolucionando en las ventas puerta a puerta (oficina a oficina) y hoy en día tienen gran representación en las llamadas ventas por catálogos (ej. Avon, Natura, entre otros) o el multinivel, donde la venta del producto se hace de forma directa al cliente o usuario final, sin necesidad de un establecimiento donde mostrar sus productos o producto físico per se. En Colombia existe una gran cantidad de este tipo de formatos, representado sobre todo en las ventas informales o ambulantes, según cifras del DANE (2020) “cerca del 46% de ocupados en el territorio nacional están en el campo informal. Este tipo de fenómeno es causado por la falta de empleo, oportunidades laborales y es considerada como economía informal” (DANE, 2020, p. 4).

Comercio Electrónico. Según Muñoz & Avilés (2002) la comercialización se hace a través de plataformas virtuales (páginas web, redes sociales, entre otros), intercambiando bienes

y servicios por medios electrónicos, donde se encuentra un amplio catálogo con información relevante, precios y forma de entrega del producto o servicio, frecuentemente realizando el pago con tarjetas de crédito o débito en la plataforma y obteniendo el producto a través de envío a domicilio. Según el DANE, en “Colombia el comercio electrónico solo representa cerca del 3,6 % de las ventas del comercio al por menor” (DANE, 2020, p. 5) (ver Tabla 2), consistente con la tendencia anteriormente mencionada del gran uso de canales tradicionales como las tiendas de barrio y de formatos como los supermercados y almacenes de grandes superficies por parte del cliente colombiano.

Tabla 2

“Ventas totales y según canal de comercialización del comercio al por menor Colombia”
(DANE, 2022, p. 5).

Indicador	Participación en las ventas totales de marzo de 2022	Participación en las ventas totales de marzo de 2021
Ventas realizadas a través de comercio electrónico.	3,6	2,5
Ventas realizadas a través de canales diferentes al comercio electrónico.	96,4	97,5
Ventas Totales	100	100

Nota. Tomado del Boletín Técnico Encuesta Mensual de Comercio, de DANE, 2022.

Problemáticas Socioambientales.

A pesar de ser un intermediario entre el productor y el cliente final, las actividades del sector *retail* no dejan de causar y tener responsabilidad en la generación de impactos ambientales, sociales y económicos en las regiones o ciudades donde operan. Se ha puesto la mayoría de la atención y presión sobre los fabricantes, compañías, ensambladoras y usuario final

en cuanto a su responsabilidad social y ambiental en la fabricación, distribución, uso y disposición final de los productos, pero poca atención se ha llevado el sector *retail*, principal encargado de hacer llegar los productos de las fábricas y compañías a los clientes o usuarios finales. Márquez (2015) define los retos del sector *retail* en la solución de esta problemática:

El comercio es una de las actividades menos contaminantes, la mayoría de los impactos ambientales ocurre cuando se producen y se consumen los productos. Por eso, estos negocios se enfrentan a un doble reto: por una parte, deben asegurar que las operaciones internas sean sostenibles; y, por otra, ser capaces de influenciar a sus proveedores y a sus clientes para que sus prácticas sean igualmente acertadas (Márquez, 2015, Párr. 1).

Con base en lo anterior, es fundamental que el sector *retail* realice una correcta gestión y relacionamiento con su cadena de suministro y clientes, buscando por un lado ofrecer y promover productos en sus estanterías que posean características sostenibles y por otro lado educar e informar al consumidor o cliente de las características y beneficios socioambientales que se ofrecen en el producto, además de tener un modelo de negocio coherente y consistentes con estas iniciativas.

A continuación, se listan algunos impactos ambientales y sociales generados por el sector en la actualidad:

Generación de Residuos. Según Jiménez et al. (2015) el sector *retail* es indirectamente uno de los grandes promotores en la generación de residuos sólidos en el planeta, debido a que la gran mayoría de los productos que se comercializan por el sector proveniente de sus cadenas de suministro y proveedores, llegan a los centros de logística, distribución y entrega en diferentes envases o embalajes de un solo uso, poco reciclables o reutilizables y con pocas características sostenibles. Estos embalajes son categorizados por la Parlamento Europeo y el Consejo de la

Unión Europea (1994) en tres tipos: los embalajes terciarios “que agrupan y soportan los embalajes secundarios para evitar que se produzcan daños durante el manejo, depósito y transporte de la carga” (Parlamento Europeo y el Consejo UE, 1994, p. 96), distribuidos por el centro logístico a las despensas en embalaje secundarios, “destinados a crear una unidad de carga que ayude a la reserva y traslado del producto” (Parlamento Europeo y el Consejo UE, 1994, p. 96), y finalmente son entregados o vendidos al cliente o usuario final dentro de embalajes primarios, que son los “envoltorio que está en contacto con el producto y lo protege de forma directa para ser entregado al usuario final” (Parlamento Europeo y el Consejo UE, 1994, p. 96). Todos estos embalajes, sumados a las plataformas de transporte, generan una gran cantidad de residuos plásticos, de papel, cartón y/o madera en las diferentes etapas de suministro de los productos, que normalmente son de un solo uso y se desechan cuando se hace el desembalaje, organizan, distribuyen y se venden al cliente final. Es necesario que el sector *retail* y específicamente su modelo de negocio acoja estas externalidades negativas y costos ambientales que generan su cadena de suministro, buscando proveerse y ofreciendo productos con características sostenibles que reduzcan la generación de residuos en su logística y presentación, promoviendo la venta y comercialización de productos diseñados bajo una economía circular que optimice el consumo y desperdicio de materias primas y energía.

Cambio Climático. La apertura comercial globalizada y el transporte de los productos ofrecidos por el sector *retail*, contribuye directamente en la generación de los gases de efecto invernadero, conocidos bajos sus siglas como GEI, principales precursores del cambio climático que está sucediendo en el planeta (OMC & PNUMA, 2009, p. 64). Como lo indica Schneider & Samaniego (2010), “en el ciclo de vida de los diferentes productos comercializados a nivel mundial, se usan procesos, maquinarias y vehículos que consumen combustibles fósiles para su

funcionamiento” (Schneider et al, 2010, p. 32), aportando este tipo de GEI; por ejemplo en la extracción, procesamiento, transporte y movilización de “las materias primas para la fabricación de los productos” (Schneider et al, 2010, p. 32), en las grandes distancias que atraviesan barcos, aviones, trenes y camiones llevando productos fuera y dentro de los países a nivel mundial y la fabricación del producto per se. Esto representa una oportunidad para evaluar y diseñar diferentes alternativas en la optimización y/o innovación en la movilización de este tipo de productos y contribuir a la reducción de los GEI. El sector *retail* tiene la gran responsabilidad de escoger, seleccionar, distribuir y comercializar productos que tengan una huella de carbono baja, aumentando la oferta de productos fabricados bajo una economía circular, más duraderos y con facilidad de reincorporarse en el ciclo de vida productivo y que conlleve a contribuir en la mitigación del cambio climático que está sufriendo el planeta. Adicionalmente, existe la oportunidad para el sector *retail* de innovar en los procesos de conservación y refrigeración de los productos perecederos, bajando de esta forma el consumo de energía y a su vez la emisión de GEI.

Trabajo Decente. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2021), el crecimiento del comercio mundial y la globalización, aunque ha aumentado la prosperidad e interconexión del mundo, también “ha contribuido con la degradación laboral como la polarización del empleo, el aumento de las desigualdades de los ingresos, la informalidad, la explotación laboral y la desigualdad” (OIT, 2021, p. 18). De igual forma recalca, que en la urgencia por ofrecer precios competitivos ha llevado a la búsqueda y adquisición de productos muy económicos, lo que provoca el relacionamiento de proveedores que tienden a bajar la calidad laboral de sus empleados, con el fin de optimizar el rendimiento económico y eficiencia en la elaboración de los productos que venden, generando grandes costos sociales, con el fin de

brindar productos más baratos y competitivos al mercado. Es responsabilidad del distribuidor de los productos y en este caso del sector *retail*, exigir proveedores dentro de su cadena de suministro que garanticen condiciones óptimas de trabajo, con horarios decentes y salarios dignos a sus trabajadores, evitando la adquisición de productos sospechosamente de bajo costo y gestionando de forma íntegra y responsable los proveedores de su cadena de valor o suministro.

Sostenibilidad en el Sector *Retail*

Evidenciando las diferentes problemáticas que ha generado la forma usual de hacer los negocios, “los efectos negativos a gran escala que ha tenido en la sociedad y el medio ambiente el modelo de negocio anacrónico del siglo pasado, en la actualidad la sostenibilidad se está convirtiendo en la base de los nuevos modelos de negocio del nuevo siglo” (Sukhdev, 2013, p. 28), incentivado por los beneficios estratégicos y a largo plazo que les aporta a las compañías la aplicación de iniciativas sostenibles.

Para que las empresas logren el objetivo de ser sostenibles deben tener en cuenta varios aspectos importantes dentro de su funcionamiento, tanto en la parte económica, como en el medio ambiente y su relación con la sociedad. Según Garzón & Ibarra (2014) cobra gran importancia “la implementación de diferentes iniciativas dentro y fuera de las empresas” (Garzón et al, 2014, p. 33), el cumplimiento legal y normativo en los diferentes componentes y su relación con los grupos de interés; en el tema económico, “el buen gobierno corporativo es esencial para empezar el camino hacia la sostenibilidad, la transparencia y sanidad de sus estados financieros” (Garzón et al, 2014, p. 33), un precio justo de sus productos y/o servicios y el pago de sus responsabilidades tributarias, entre otras; en el tema ambiental la tendencia es enfocarse en los principales impactos que generan y la forma de compensarlos, reducirlos o mitigarlos, a través del apoyo de iniciativas como el ahorro energético, protección de la biodiversidad,

eficiencia en el uso de materia primas (eco-eficiencia) y reducción de residuos, por dar algunos ejemplos; y finalmente en la parte social, “estableciendo políticas de igualdad de condiciones, comercio de proximidad, apoyo a colectivos vulnerables, ética empresarial y comunicación transparente con todos los actores sociales”, (Garzón et al, 2014, p. 33) entre muchas otras más.

Estas iniciativas sostenibles en el sector *retail* se han venido desarrollando simultáneamente con la tendencia de las diferentes empresas interesadas y preocupadas por ofrecer e implementar prácticas más sostenibles en sus procesos productivos y operacionales. En los últimos años la sostenibilidad en los diferentes sectores económicos se ha venido fortaleciendo cada vez más, como una práctica necesaria para el desarrollo y consolidación de las empresas a largo plazo y no como un compromiso voluntario con el medio ambiente y las sociedades. En la publicación realizada por Fundación IE y Ernst & Young (2012) se establece “el sector *retail* como el motor de cambio del consumo y la producción hacia la sostenibilidad” (Fundación IE et al, 2012, p. 6) y como parte fundamental para influir toda la cadena de valor hacia mejores prácticas sostenibles. Según los autores se establece cuatro fases fundamentales del sector para implementar acciones orientadas a influir y aportar a la sostenibilidad:

Fase de diseño y manufactura

En un mercado donde los consumidores, reguladores e inversores están cada vez más “interesado en recibir información transparente acerca del origen de los productos y su fabricación, se presenta la gran oportunidad y la obligación de proponer diseños de productos y servicios que tengan múltiples atributos ambientales y sociales” (Fundación IE et al, 2012, p. 10). Es esencial que la relaciones entre el *retail* y sus proveedores sea fluida y transparente con el fin de implementar acciones sostenibles contundentes y permitirá un importante intercambio de información. Por último, la Fundación IE y Ernest & Young (2012) agrega “el nivel de

transparencia en las cadenas de suministro de productos de consumo seguirá creciendo rápidamente, aumentando la visibilidad de las condiciones de trabajo, los derechos humanos y los impactos medioambientales en la fabricación y distribución de productos” (Fundación IE, 2012, p. 10).

En este aspecto se han presentado diferentes iniciativas como restringir el uso de sustancias y materiales peligrosos en los productos, realizar el análisis del ciclo de vida de sus productos y servicios y fomentar un constante relacionamiento y comunicación con sus grupos de interés para mejorar la transparencia en su cadena de abastecimiento y su huella ecológica.

Fase de Embalaje

Como se indicó anteriormente los diferentes tipos de embalaje de los productos en su transporte almacenamiento y distribución, causan un gran impacto ambiental en la generación de residuos sólidos y generación de GEI. El sector *retail* tiene la oportunidad de influir y fomentar el diseño de nuevos tipos de embalajes que sean reutilizables, usen menor cantidad de materiales, sean menos contaminantes y ayuden a optimizar su transporte y logística, influyendo directamente en costos económicos y medio ambientales. Es habitual que las empresas del sector *retail* realicen estas prácticas en el rediseño y reducción de los embalajes y envases de sus marcas blancas y en la “optimización del almacenaje de sus productos ya sea en bodegaje o en el transporte” (Fundación IE et al, 2012, p. 11), pero el gran reto está en involucrar directa y activamente a los diferentes actores de la cadena de abastecimiento, con especial énfasis en los proveedores y consumidores.

Fase de Transporte

El transporte de los productos es uno de los mayores contribuyentes a la huella de carbono en el comercio, como lo indicó Hertwich & Peters (2008) “el comercio internacional es

el responsable por el 21,5% de las emisiones globales de CO₂” (Hertwich et al, 2008, p. 44).

Uno de los obstáculos para mejorar la eficiencia y reducción de impactos ambientales asociados al transporte, es la fuerte dependencia de combustibles fósiles y la baja oferta y los precios de vehículos con energías limpias o alternativas. Sin embargo, según Hertwich & Peters (2008), en la actualidad se cuenta con diferentes medios de transporte terrestres con bajas emisiones como los son los vehículos propulsados con gas o energía eléctrica. “Otra forma en la que el sector *retail* directamente puede contribuir a reducir impactos ambientales asociados al transporte y consumo de combustibles fósiles es el diseño de embalajes y productos que por sus características físicas puedan optimizar el espacio en el cargue, almacenamiento y movilización en el transporte y bodegas” (Fundación IE, 2012, p. 30). De igual forma “la gestión de su cadena logística es fundamental para acortar y optimizar los trayectos de los vehículos y con esto reducir el consumo de combustible y emisiones de gases a la atmósfera” (Hertwich et al, 2008, p. 45).

Fase de Consumo

Según CAAD (2020), los hábitos del consumidor varían en función de diferentes indicadores como: la edad, sexo, población, nivel económico, etc. Sin embargo, agrega que:

“En los últimos años hemos visto que el consumidor ha cambiado su mentalidad: ya no busca productos a precios de ganga sin importar la calidad, ahora las reglas del juego en la decisión de compra también incluyen factores como el respeto por el medio ambiente, los derechos humanos o la economía circular” (CAAD, 2020, párr. 5).

En la actualidad el incremento del acceso a la información de los consumidores, por obligaciones legales de las empresas o simplemente por “herramientas como el internet, ha hecho proliferar un nuevo segmento de clientes más conscientes, exigentes y responsables en el consumo de productos que afectan o externalizan los costos sociales y ambientales” (Deloitte,

2018, p. 4). Por tal motivo, es el momento indicado para que el sector *retail* se preocupe por captar la atención de este nuevo segmento de clientes, que va tomando fuerza y se va incrementando a medida que el relevo generacional va ocurriendo, trayendo una generación más preocupada por los impactos ambientales y sociales que las actividades antrópicas han generado y más conscientes de consumir productos y servicios que velen por la integridad y respeto de las sociedades vulnerables y el medio ambiente.

Según WWF & ADEC (2020) la democratización del comercio electrónico en últimas décadas y el incremento de su uso por las diferentes restricciones de presencialidad provocados por la pandemia del Covid-19 en estos últimos años, “ha permitido a las marcas y a los minoristas aumentar exponencialmente el alcance de sus productos, y ha proporcionado a los consumidores un nuevo mundo de opciones a un clic” (WWF et al, 2020, p. 7). Sin embargo, según el *Kaizen Institute* (2021), “junto a los grandes beneficios del comercio electrónico mundial, también ha incrementado el impacto medioambiental derivado de las cadenas de suministro, que son responsables de una huella de carbono equivalente a 200 millones de toneladas de dióxido de carbono” (párr. 1), y agrega que el incremento de vehículo destinados para la entrega de productos a domicilio provocado por el auge del comercio electrónico y la pandemia “ha causado un aumento en el tráfico de las grandes ciudades, lo que representa más gasto de combustible fósil” (*Kaizen Institute*, 2021, párr. 3) y por ende mayores emisiones de GEI.

Ante estas preocupantes estadísticas, “la sostenibilidad ha ganado gran relevancia para las empresas, no sólo desde el punto de los beneficios económicos y estratégicos que puede contribuir a su crecimiento” (*Kaizen Institute*, 2021, párr. 2) sino también en los usuarios, que cada vez están más informados y preocupados por los impactos ambientales y sociales que sus

hábitos de consumo propician. En este sentido, alentadas por sus beneficios a largo plazo y por los consumidores, las empresas están incluyendo como pilares fundamentales en su estrategia organizacional el desarrollo social y ambiental en alineación con lo económico. Según el *Kaizen Insitute* (2021):

Las iniciativas de sostenibilidad adquieren ahora una nueva dimensión, alejada del cumplimiento de la normativa, y enfocada a mejorar el valor de los productos y aumentar la satisfacción de los consumidores. Los minoristas que consideren la sostenibilidad como un pilar estratégico fundamental, se situarán a la cabeza de las preferencias de los consumidores y registrarán importantes ganancias de ventas y ahorros de costes (Kaizen Institute, 2021, párr. 5).

Y como también lo menciona Osterwalder & Pigneur (2011) respaldando estas nuevas iniciativas empresariales enmarcadas en la sostenibilidad y de cara al consumidor actual, recalca:

Para seguir satisfaciendo las demandas del consumidor actual y teniendo en cuenta todos los cambios tecnológicos y generacionales desde la implantación de los modelos de negocios tradicionales, las empresas y el mundo de los negocios en general, están cambiando su filosofía y forma de hacer negocio para ser más sostenibles. Para los consumidores en la actualidad no solo importa que las marcas lo hagan bien, quieren que den lo mejor de ellas mismas y no se preocupen únicamente por aspectos económicos, sino que vigilen su impacto social y ambiental (Osterwalder et al, 2011, p. 26).

Por tal motivo es esencial diseñar, crear y trabajar sobre nuevos modelos de negocio que den respuestas a las necesidades actuales de los consumidores bajo el marco de los “tres pilares de la sostenibilidad; economía, sociedad y medio ambiente” (Castaño, 2013, p. 21), utilizando herramientas innovadoras para la generación de modelos de negocios donde la columna vertebral

de su funcionamiento sea la búsqueda de la sostenibilidad empresarial, con el objetivo de aumentar no solo su capital económico, sino aportar de igual forma al capital ambiental y social de las regiones o áreas donde operan.

Modelos de Negocio

El concepto de modelo de negocio es un término que empezó a construirse con la entrada o aplicación de la estrategia en el mundo de los negocios por Drucker (1957), dando importancia al análisis gerencial de las condiciones actuales de la empresa para tomar decisiones futuras acertadas, contemplando los recursos que posee y los que debería tener para conseguir ese objetivo. Luego Porter (1991), define la estrategia empresarial como “una forma de prepararse ante las fuerzas competitivas del mercado, realizando un entendimiento claro de su entorno y estableciendo acciones orientadas a enfrentar, contrarrestar y/o aprovechar estas coyunturas para lograr una ventaja competitiva frente a los demás actores del mercado” (Porter, 1991, p. 34).

Según Palacios & Duque, (2011), la estrategia es muy importante para lograr el éxito de un modelo de negocio, debido a que le da el factor diferenciador contemplando las particularidades del mercado y su competencia, siendo dinámica y reflexiva “para crear una posición única y valiosa” (Palacios et al, 2011, p. 34), que le dé sentido y direccionamiento, complementando el modelo de negocio que es estático, no reflexivo, no describe la “receta del cambio y se centra en la oportunidad” (Palacios et al, 2011, p. 34), haciendo referencia a la lógica de la compañía en “la forma en que hace dinero y entrega valor a los clientes” (Palacios et al, 2011, p. 34).

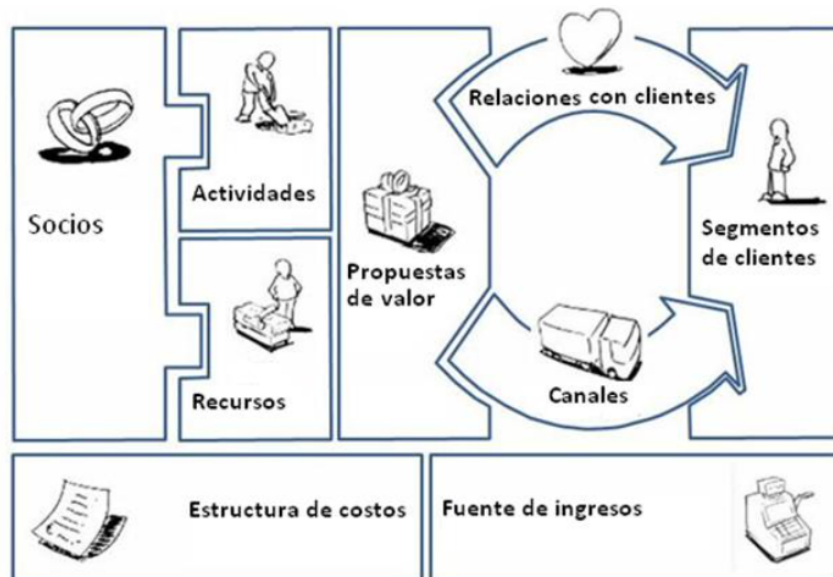
Debido a la importancia que tiene el contexto y las tendencias actuales dentro de la estrategia empresarial, es fundamental para la subsistencia de los modelos de negocio que la innovación y capacidad de adaptación en un mundo cambiante, altamente competitivo y con

consumidores exigentes sea parte integral de su estructura (Giesen et al., 2010). Ese factor diferenciador, único y competitivo, primordial para la subsistencia del negocio, sumado con la necesidad de innovación, ha conducido a que se desarrollen varias teorías y modelos que den respuesta a las exigencias del mundo empresarial actual.

Para el presente proyecto de investigación se utilizó el diseño de la propuesta de valor bajo el modelo de Osterwalder & Pigneur (2011), una propuesta de lienzo de modelo de negocio aplicable a cualquier ámbito, contemplando la propuesta de valor como parte estructural de la construcción de un modelo de negocio exitoso y simplifica su funcionamiento en 9 bloques fundamentales para crear, entregar y capturar valor: “segmento de mercado, proposición de valor, canales, relaciones con los clientes, flujos de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos” (Osterwalder et al, 2011, p. 24) (Ver Diagrama 1). Se utilizó esta herramienta de creación de modelos de negocio debido a que es ampliamente conocida en el ámbito empresarial y de emprendimiento, muy utilizada por su simplicidad, lo que permite de forma ágil y sencilla comprender el funcionamiento del negocio y las principales áreas que se interrelacionan para construir o crear la idea o proyecto. Además, se ha mostrado como una buena herramienta para la creación de modelos de negocios innovadores y transformadores de los modelos de negocios tradicionales que nos han conducido a la degradación ambiental y social que actualmente sufre el planeta.

Diagrama 1

Lienzo del Modelo de Negocio de Osterwalder & Pigneur (Osterwalder et al, 2011, p. 44)



Nota. El diagrama representa los nueve módulos del modelo de negocio establecido por Osterwalder & Pigneur. Tomado de *Generación de Modelos de Negocios* (Osterwalder et al, 2011, p. 44).

Modelos de Negocio Sostenible

En el año 2015 se propusieron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2015, párr. 1), un total de 17 metas y objetivos globales, cuya finalidad es orientar todos los esfuerzos de los países comprometidos, en corregir las mayores problemáticas sociales y ambientales actuales del planeta, como acabar con la hambruna y pobreza, promoviendo la igualdad social y la justicia, con la protección de los recursos naturales y su biodiversidad y buscando “proponer e implementando nuevas prácticas que beneficien tanto el desarrollo económico como el del medio ambiente y las comunidades” (ONU, 2015, párr. 1), garantizando la subsistencia de las generaciones futuras. Los modelos de negocios actuales no están ájenos a estos compromisos, por el contrario, son parte fundamental para el cumplimiento de estos objetivos como columna vertebral del campo empresarial, integrando necesariamente la sostenibilidad dentro de su estructura empresarial e influyendo en

toda su cadena de abastecimiento, desde la extracción de los recursos naturales para fabricar los productos hasta el consumidor final. Para Prado (2013) “el modelo de negocio sostenible explica cómo se crea valor para todos los grupos de interés (en contraposición al modelo tradicional que busca el valor exclusivamente para los clientes y la empresa) y como captura ese valor la empresa” (Prado, 2013, p. 8).

Existen varias definiciones de modelos de negocios sostenibles que han venido evolucionando y desarrollándose en los últimos años, como respuesta a las demandas actuales de consumo, conservación del medio ambiente y las sociedades. Uno de ellos es el modelo de negocio sostenible planteado por Schaltegger (2012) en el cual los autores proponen que “la justificación para la sostenibilidad puede ser creada utilizando los factores clave del negocio: costos y reducción de costos, ventas y margen de utilidad, riesgo y reducción de riesgos, reputación y valor de marca, atractivo como empleador y capacidades innovadoras” (Schaltegger et al. 2012, p. 112) y agrega que es imprescindible que la innovación sea parte integral de su modelo de negocio, de la mano de estrategias sostenibles (proactivas) y contemplando que el éxito y justificación económica se consiga a través del cumplimiento de actividades ambientales y sociales voluntarias, integrándolas de forma sistemática con los factores claves.

Por otro lado, He & Ortiz (2021) en su artículo para la modelación de negocios sostenibles, establecen con base en definiciones de diferentes autores reconocidos, que el modelo de negocios sostenible “es una extensión de los modelos de negocio convencionales” (He et al, 2021, Pág. 11) (incluyendo la propuesta, creación, captura y entrega de valor), definiendo como principales grupos de interés al medio ambiente y la sociedad: “el resultado de la creación de valor incluye el valor monetario y no monetario” (He et al, 2021, Pág. 11). Esta concepción de

modelo de negocio dada por los autores la divide en dos partes, en el estado dinámico y el estado estático, aclarando:

Esto incluye la estructura y los componentes (como la propiedad) y los mecanismos de interacción y colaboración de los componentes para la sostenibilidad (como el método).

El marco de valor de las características dinámicas es el mantenimiento del desarrollo sostenible de una organización que debe considerar la innovación de su modelo de negocio sostenible (He et al, 2021, p. 2).

Un último modelo de negocio sostenible a considerar es la propuesta planteada por Prado Pomar, en la que establece una propuesta basada en el lienzo de modelo de negocio de Osterwalder & Pigneur (2011). El objetivo principal del trabajo de Prado (2013) fue:

“Combinar el concepto del modelo de negocio propuesto por Osterwalder & Pigneur con los principios de la Responsabilidad Social Empresarial (de ahora en adelante RSE), creando un instrumento que ayuda a establecer una idea de negocio sostenible, valorizando tanto al proyecto como a sus grupos de interés, interiorizando los principios de la RSE en la misma con el fin de construir un modelo de negocio sostenible desde el principio de la idea emprendedora” (Prado, 2013, p. 3).

Propuesta de Valor

Como se mencionó anteriormente Osterwalder y Pigneur propusieron una forma sencilla, práctica y muy útil de explicar y generar modelos de negocio a través de la interacción de los factores claves que componen un negocio para que funcione a largo plazo y sea rentable.

Propusieron un modelo compuesto por nueve bloques que “sintetizan las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica” (Osterwalder et al, 2011, p. 35), dando pautas para determinar correctamente sus componentes fundamentales y la

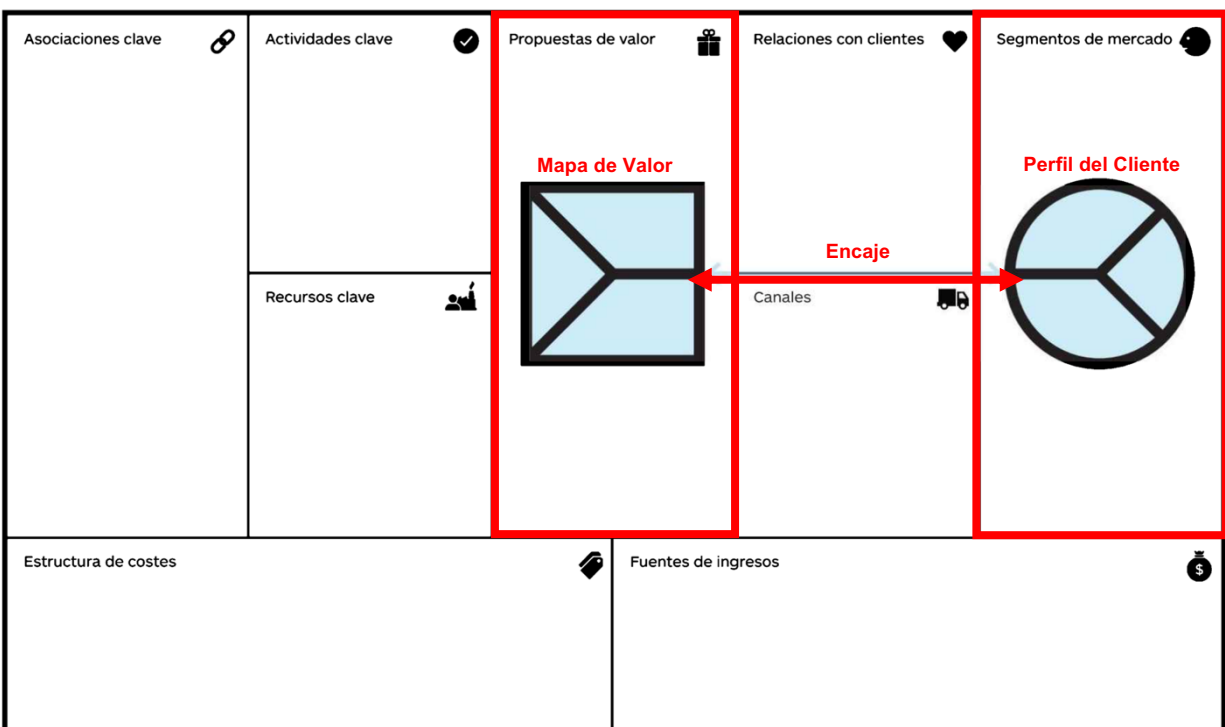
interrelación de cada bloque estableciendo la propuesta de valor como el corazón del modelo de negocio. Los autores definen la propuesta de valor como la “descripción de todos los beneficios que pueden esperar los clientes de los productos y servicios” (Osterwalder et al, 2011, p. 36). Bajo esta premisa y evidenciando que la propuesta de valor es fundamental para el éxito y sostenibilidad del modelo de negocio, Osterwalder et al (2015) “diseñaron una guía (lienzo) exclusiva para crear valor tanto para el cliente como para el modelo de negocio, bajo dos componentes fundamentales de su modelo de negocio” (Osterwalder et al, 2015, p. 11) que la determinan: perfil de los clientes y el mapa de valor (ver Diagrama 2):

El lienzo de la propuesta de valor tiene dos lados. Con el perfil del cliente se aclara la comprensión que se tiene sobre él. Con el mapa de valor se describe como se pretende crear valor para ese cliente. El encaje se consigue cuando ambos coinciden. (Osterwalder et al, 2015, p. 33)

Se utilizó la guía de diseño de la propuesta de valor elaborada por Osterwalder et al (2015) debido a que es una de las herramientas más completas y acertadas en el mercado para generar y entregar valor.

Diagrama 2

Lienzo de modelo de negocio de Osterwalder & Pigneur resaltando los dos bloques fundamentales para el diseño del lienzo de la propuesta de valor.



Nota. Adaptado de *Diseño de la Propuesta de Valor* (p. 21), Osterwalder et al, 2015, Grupo Planeta. Diseñado por *Business Model Foundry AG*.

A continuación, se describe cada componente necesario para lograr el diseño de la propuesta de valor según Osterwalder y su relacionamiento para llegar a la propuesta de valor definitiva:

Perfil del Cliente

Los clientes son lo más importante de un negocio debido a son los que lo hacen rentable y sostenible en el tiempo. Por tal motivo, se hace necesario tener un análisis profundo de los diferentes grupos de clientes a los que se está ofreciendo el producto, ya que cada uno tiene comportamientos, atributos y necesidades diferentes que buscan satisfacer (Osterwalder et al, 2011). Con base en esta diferenciación, un modelo de negocio puede agrupar y segmentar la clientela fácilmente, determinando sus necesidades específicas, logrando un mejor entendimiento de su cliente y definiendo el correcto relacionamiento, canales y propuesta de valor que se le

ofrecerá. Según Osterwalder & Pigneur (2011), se hace “necesario que las empresas determinen específicamente a qué segmentos de mercado va dirigida su propuesta de valor y a cuáles no, con el fin de diseñar la propuesta de valor más acertada, basada en un entendimiento profundo de las necesidades específicas de su público objeto” (Osterwalder et al, 2011, p. 10).

Trabajo de cliente

Según Osterwalder et al (2015) los trabajos de los clientes son las actividades que intentan resolver en su diario vivir o en su campo laboral. Pueden ser necesidades que intentan satisfacer, problemas que quieren solucionar o tareas que resolver. Existen tres tipos de trabajo que los clientes intentan resolver. En primer lugar, se tiene los trabajos funcionales los cuales son esas actividades en las que se busca resolver un problema o una tarea específica, como comer saludable o cortar el pasto. El segundo trabajo que plantean los autores son los sociales, en los que los clientes buscan un “estatus social, dar una buena impresión o ganar poder” (Osterwalder et al, 2015, p. 42). Son esos trabajos que describen cómo quieren ser percibidos, como por ejemplo ser un consumidor responsable o ir a la moda, y en lo laboral que lo consideren competente, por ejemplo. Y por último “los trabajos personales/emocionales en donde los clientes buscan alcanzar un estado emocional específico” (Osterwalder et al, 2015, p. 12), como por ejemplo sentirse satisfecho, alegre o tener sensación de seguridad. Los trabajos para los clientes pueden ir de importantes a insignificantes dependiendo de las consecuencias que puede acarrear resolverlos o no y pueden clasificarse de esta forma para saber cuáles son más relevantes para ellos.

Frustraciones del cliente

Con respecto a las frustraciones Osterwalder et al (2015), las describen como las molestias que presentan los clientes cuando no logran realizar un trabajo o lo que les impide

hacerlo antes, durante y/o luego de realizarlo. También describen los riesgos o los resultados negativos que puede tener no realizar un trabajo, hacerlo incompleto o mal hecho. Los autores identifican “tres tipos de frustraciones de los clientes; en primer lugar, están las características, problemas y resultados no deseados” (Osterwalder et al, 2015, p. 13), estas pueden ser funcionales (puede ocurrir que una solución no obtenga los resultados esperados, no funcione o funcione mal), sociales (como quedar mal por no hacer algo) y secundarias o sensaciones no deseadas (que cree sentimientos negativos hacer el trabajo). “Otra frustración encontrada por los autores es cuando se encuentran “obstáculos que le impiden al cliente realizar o empezar un trabajo o que ralentiza su labor” (Osterwalder et al, 2015, p. 13). Y por último la frustración que encuentra el cliente cuando obtiene “resultados potenciales no deseados” (Osterwalder et al, 2015, p. 13), como soluciones que podrían no tener los resultados esperados y desencadenar consecuencias negativas, por ejemplo, perder credibilidad por usar cierta solución. “Las frustraciones para los clientes pueden ser extremas o moderadas” (Osterwalder et al, 2015, p. 13) y pueden clasificarse de esta forma para saber cuáles son más relevantes para ellos.

Alegrías del cliente

Las alegrías del cliente son los resultados y beneficios que espera el cliente de los trabajos o actividades realizadas (Osterwalder et al, 2015). Los autores identificaron cuatro tipos de alegrías; las necesarias que corresponden a aquellas que son inevitables de una solución efectiva y funcional, las esperadas que son las básicas que se esperan de una solución, las deseadas que son las que se quisieran tener y van más allá de una solución y las inesperadas que como su nombre lo dice son aquellas que sorprenden al cliente, porque van más allá de sus expectativas. “Las alegrías para los clientes pueden ir de esenciales a agradables” (Osterwalder et

al, 2015, p. 46) dependiendo de las expectativas de resolver un trabajo y pueden clasificarse de esta forma para saber cuáles son más relevantes para ellos.

Mapa de Valor

El mapa describe detalladamente “las características y partes de la propuesta de valor del modelo de negocio centrándose en el producto y/o servicio a ofrecer, los creadores de alegrías y los aliviadores de frustraciones de la propuesta” (Osterwalder et al, 2015, p. 38). A continuación, se describen los 3 componentes que los autores determinan para construir el mapa de valor:

Productos y servicio

Son todos aquellos elementos que “se ofrecen a los clientes, básicamente es una lista de los artículos que se muestran al cliente (sobre los que se construye la propuesta de valor) y que ayudan a resolver sus tareas, trabajos y a satisfacer sus necesidades” (Osterwalder et al, 2015, p 59). Los productos y servicios para los clientes pueden tener una relevancia esencial o agradable para cumplir con la propuesta de valor y pueden clasificarse de esta forma para saber cuáles son más relevantes para la propuesta. Estos “productos y servicios pueden ser físicos/tangibles, intangibles, digitales o financieros” (Osterwalder et al, 2015, p 59).

Aliviadores de frustraciones

Los aliviadores de frustraciones según Osterwalder (2015):

Son todas las acciones que ayudan al cliente a reducir o eliminar las molestias o frustraciones por medio de los productos y servicios ofrecidos y que le impide o dificultan resolver un trabajo (antes, durante y después). Según los autores “las propuestas de valor exitosas se centran en aliviar y resolver solo las frustraciones más extremas identificadas en el perfil del cliente, ninguna propuesta de valor puede abarcar todas las frustraciones encontradas” (Osterwalder et al, 2015, p. 61). Los aliviadores de frustraciones pueden ser más valiosos o meno

para el cliente, dependiendo de la relevancia que tengan en solucionar sus frustraciones extremas o moderadas, con base en esto, puede que un aliviador sea esencial o agradable para crear valor y pueden clasificarse según este parámetro (Osterwalder et al, 2015, p. 61).

Creadores de alegrías

Los creadores de alegrías “describen como se pretende crear beneficios y resultados que el cliente espera, desea o lo sorprendería, a través de los productos y servicios que se le ofrecen” (Osterwalder et al, 2015, p. 63). Como los aliviadores de frustraciones, la creación de alegrías se debe centrar en las alegrías esenciales y relevantes para el cliente, con el fin de conseguir una gran satisfacción entregando productos y servicios que marquen la diferencia.

Encaje

Para Osterwalder et al (2015) cuando los clientes se interesan, emocionan e ilusionan con la propuesta de valor debido a que responde a sus trabajos de la forma deseada y esperada, se alivia sus frustraciones más extremas y se crean alegrías importantes para ellos, es el momento donde se logra el encaje entre “el mapa de valor y el perfil del cliente” (Osterwalder et al, 2015, p. 72). El autor también recalca que los clientes “esperan y desean muchas cosas de los productos y servicios, pero saben que no lo pueden tener todo, centrarse en las alegrías más esenciales y relevantes de los clientes es fundamental para direccionar y ofrecer una propuesta de valor diferente” (Osterwalder et al, 2015, p. 72) y que los satisfaga. Asimismo, una empresa no puede resolver todas las frustraciones que tienen sus clientes, enfocarse en solucionar las frustraciones más extremas y que no se hayan abordado antes, puede significar la elección de la propuesta de valor que les ayuda a aliviar estas frustraciones. Cuando se tengan identificados “los trabajos, frustraciones y alegrías más relevantes de los clientes” (Osterwalder et al, 2015, p. 72) se debe realizar el encaje con los servicios y productos ofrecidos en la propuesta de valor, que logran

aliviar esas frustraciones, generar alegrías y se ocupan directamente del trabajo. Según Osterwalder et al (2015) “buscar el encaje es el proceso que consiste en diseñar propuestas de valor de productos y servicios que cubran los trabajos, frustraciones y alegrías que realmente importan a los clientes” (Osterwalder et al, 2015, p. 74).

Diseño Metodológico

Tipo de Investigación

Para construir la propuesta de valor de un modelo de negocio sostenible en el sector *retail* de abarrotes en la ciudad de Bogotá, se empleará un enfoque de investigación mixto, los autores Hernández et al (2014) definen este tipo de investigación como:

La representación de un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

(Hernández et al, 2014, p. 568)

Se realizará una investigación cuantitativa, con la revisión documental de encuestas y estudios de mercados y económicos del sector *retail* a nivel local (Bogotá) y nacional (Colombia) existentes de instituciones públicas y privadas del sector, con el fin de obtener información y datos de tendencias de consumo de productos de consumo masivo y uso de los diferentes formatos del sector retail de forma general y objetiva, integrando la realización de una encuesta (de ahora en adelante se llamara *Encuestas de Tendencia de Consumo*) a los usuarios bogotanos de los formatos *retail*, que realizan las compras de los productos alimenticios y de aseo para abastecimiento de sus hogares, con el fin de corroborar y establecer los patrones de comportamiento en la utilización de los diferentes formatos del sector y del consumo de los

productos de consumo masivo regulares y con características sostenibles; Hernández (2014) menciona que “el enfoque cuantitativo se utiliza para consolidar las creencias (formuladas de manera lógica en una teoría o un esquema teórico) y establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población” (p. 10). Con esta investigación cuantitativa, se busca establecer los productos y servicios que se ofrecerán en el mapa de valor en el diseño de la propuesta de valor para el modelo de negocio del sector retail en la ciudad de Bogotá.

Según Hernández (2014) “el enfoque cualitativo busca principalmente la “dispersión o expansión” de los datos e información, mientras que el enfoque cuantitativo pretende “acotar” intencionalmente la información (medir con precisión las variables del estudio, tener “foco”)” (p. 10). En la *Encuestas de Tendencia de Consumo* también se pretende acotar e identificar los potenciales clientes o consumidores de productos sostenibles para la realización e integración de la investigación cualitativa, que se realizará a través de una entrevista a profundidad de los usuarios identificados (de ahora en adelante se llamara *Entrevista de Profundidad a Clientes Potenciales*), debido a que existe escasez de información con respecto a los clientes potenciales de productos de consumo masivo sostenibles, por lo que se requiere una investigación más profunda y subjetiva de este cliente o potencial cliente, con el fin de dar una perspectiva más amplia y profunda del problema de investigación y formular la propuesta más acorde a sus alegrías, frustraciones y trabajos (perfil del cliente). Como lo menciona Hernández et al (2014) “El enfoque cuantitativo se utiliza para que el investigador se forme creencias propias sobre el fenómeno estudiado, como lo sería un grupo de personas únicas o un proceso particular” (p. 10). Con esta investigación cualitativa, se busca establecer los trabajos, frustraciones y alegrías del perfil del cliente para el diseño de la propuesta de valor de un modelo de negocio sostenible en el sector retail de Bogotá.

Secuencia metodológica

El método cuantitativo se utilizará para “medir y estimar la magnitud del problema de investigación” (Hernández et al, 2014, p. 568) a través de la revisión documental y una encuesta (*Encuestas de Tendencia de Consumo*), que conduzcan a determinar las tendencias típicas y con características sostenibles (perspectiva objetiva) de consumo del usuario del sector *retail* bogotano y colombiano (consumo de productos y formatos utilizados), obteniendo una visión general de la problemática actual y obteniendo insumos genéricos para definir las preguntas de la *Encuestas de Tendencia de Consumo* y para identificar algunas tareas, alegrías y frustraciones del perfil del cliente regular; de acuerdo con Hernández et al (2014) “aquellos problemas que necesitan establecer tendencias se acomodan mejor a un diseño cuantitativo” (Hernández et al, 2014, p. 569).

Para determinar los formatos que más se usan y acomodan a las necesidades y trabajos del consumidor regular de los establecimientos tradicionales del *retail* bogotano, se empleará la revisión documental de tendencias de uso de estos formatos y se corroborará por medio de la *Encuestas de Tendencia de Consumo* focalizándolo para el usuario bogotano.

Igualmente, de esta revisión documental se obtendrá el insumo para determinar los posibles productos que se ofrecerán en el mapa de valor, identificando los productos con mayor utilidad (rentabilidad) y rotación (consumo) de los diferentes formatos de retail tradicional, con esta lista de productos se preguntará con la *Encuestas de Tendencia de Consumo*, cuáles consumiría con características sostenibles, con el fin de determinar los productos definitivos que se ofrecerán en el mapa de valor y garantizar la sostenibilidad económica del modelo propuesto. Según Hernández (2014), “la investigación cualitativa partirá desde el análisis de las tendencias e información cuantitativa recolectada” (Hernández et al, 2014, p. 570); Por tal motivo los datos

obtenidos en la *Encuestas de Tendencia de Consumo* también servirán como insumo fundamental para realizar una identificación y clasificación de los clientes potenciales que se quiere abordar en el diseño de la propuesta de valor, a través de cinco preguntas se indagará acerca de la intención de compra y adquisición de productos sostenibles y el conocimiento y utilización de establecimientos que ofrecieran este tipo de productos, se realizará la filtración de estos clientes y se seleccionarán una muestra para realizarles la *Entrevista de Profundidad a Clientes Potenciales*, con el fin de tener una aproximación más específica y obtener un entendimiento más profundo de las frustraciones, alegrías y trabajos (perspectiva subjetiva) de los potenciales clientes. “A partir de los resultados obtenidos en el análisis cualitativo y cuantitativo se hará un diseño concurrente consolidando los datos, comparando directamente los resultados provenientes de la recolección de datos cuantitativos con resultados de la recolección de datos cualitativos” (Hernández et al, 2014, p. 574) y “combinándolos y creando una matriz de importancias de las tareas, intensidades de las frustraciones y la relevancias de las alegrías de los clientes, que lleve a estructurar el perfil del cliente y a definir o construir los aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías más acertados para el mapa de valor” (Osterwalder et al, 2015, p. 25). Con los resultados de la investigación mixta consolidados en el mapa de valor “productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías” (Osterwalder et al, 2015, p. 22) y perfil de cliente “trabajos, frustraciones y alegrías del cliente” (Osterwalder et al, 2015, p. 23) se realizará el encaje y el posterior diseño de la propuesta de valor para un modelo de negocio del sector *retail*.

Población Muestra

Enfoque cuantitativo

Para realizar la *Encuestas de Tendencia de Consumo* se seleccionará la población bogotana que realiza las compras y abastecimiento de productos de consumo masivo en sus hogares. Según el DANE (2018) se establece que existen 2.446.244 hogares en la ciudad de Bogotá y como mínimo una persona realiza las compras o abastecimiento de productos de la canasta básica en su hogar. Recordando que según Hernández et al (2014) “lo óptimo de una muestra depende de cuánto se aproxima su distribución a la distribución de las características de la población” (Hernández et al, 2014, p. 189), el tamaño de la muestra representativa para realizar la encuesta a las personas que realizan el mercado en sus hogares, se determinó usando la fórmula de población finita, con un nivel de confianza del 95% y un error de 7% arrojando una cantidad de 196 personas a encuestar para los 2.446.244 hogares en la ciudad de Bogotá “cuando las muestras están constituidas por 100 o más elementos tienden a presentar distribuciones normales y esto sirve para el propósito de hacer estadística inferencial (generalizar de la muestra al universo)” (Hernández et al, 2014, p. 189). La selección de las personas a encuestar se realizó en eventos públicos (conciertos y eventos sociales), en establecimientos públicos (centros comerciales), redes sociales (*LinkedIn* y *Facebook*) y plataformas de comunicación como *WhatsApp*, bajo los criterios anteriormente señalados de ubicación (ciudad de Bogotá) y participación en el abastecimiento de productos de consumo masivo en sus hogares (primera pregunta filtro para la encuesta “¿usted realiza el mercado o compra de víveres en su hogar?”). Acorde al alcance del proyecto y a la muestra representativa calculada, se realizarán 196 encuestas a personas de la ciudad de Bogotá que realizan las compras, el mercado o abastecimiento de productos de consumo masivo en sus casas, sin diferenciar o segmentar la muestra por edad, estudios, lugar de residencia o ingresos económicos, con el fin de dar una visión general de las preferencias y necesidades de consumo en el sector *retail* de la población

bogotana. Asimismo, se preguntó sobre las tendencias de consumo de productos sostenibles con el fin de dar una visión general, en cuanto a la perspectiva de consumo de este tipo de productos y poder identificar el segmento de clientes que se quiere abordar para construir la propuesta de valor y hacer un análisis más profundo de este segmento.

Enfoque cualitativo

Con la información obtenida en la *Encuesta de Tendencia de Consumo* se identificará y depurará la población para realizar la *Entrevista de Profundidad a Clientes Potenciales (investigación cualitativa)*, a través de cinco preguntas, en las cuales se debe responder de manera afirmativa a las preguntas 3, 4, 5, 6 y 7 (Ver Anexo 1) que indagan acerca de la intención de compra y adquisición de productos sostenibles y el conocimiento y utilización de establecimientos que ofrecieran este tipo de productos. Mediante muestras no probabilísticas, se seleccionarán de estos clientes potenciales los que “frecuentemente” y “siempre” hacían sus compras en establecimientos que ofrecen productos sostenibles (pregunta 8 *Encuesta de Tendencia de Consumo*) bajo un “procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización” (Hernández et al, 2014, p. 189). A estos clientes potenciales seleccionados se les realizará la *Entrevista de Profundidad a Clientes Potenciales*, con el fin de profundizar más en las frustraciones, alegrías y trabajos del segmento al que se quiere dirigir la propuesta de valor (*Anexo 2*).

Instrumentos

Enfoque cuantitativo

Se utilizó el instrumento de la revisión documental de informes oficiales de instituciones públicas colombianas (como el DANE, ANDI, entre otros) y reportes de plataformas, gremios y asociaciones privadas del sector financiero y *retail* para obtener las estadísticas y las tendencias

de consumo en el sector *retail* con respecto a sus productos, clientes, canales y formatos más utilizados en Colombia y Bogotá.

Posteriormente se utilizó el instrumento de encuesta (que de ahora en adelante se referenciará como *Encuesta de Tendencias de Consumo*) para la recolección y obtención de datos de campo con el fin de establecer una visión general (más allá de la propuesta de valor planteada) de las tendencias de consumo en el sector *retail* para la ciudad de Bogotá, tanto de los formatos (tradicionales y sostenibles) usados, como de los productos (tradicionales y sostenibles) ofrecidos en estos establecimientos y su intención de compra, orientando y usando como insumo para la elaboración de las preguntas los datos obtenidos en la revisión documental previa. Con base en estos resultados se definieron 10 preguntas para la *Encuesta de Tendencia de Consumo* (Anexo 1), correspondiente 8 preguntas cerradas (de opción múltiple) y 2 preguntas abiertas, para verificar las tendencias de consumo de productos (de consumo masivo y sostenibles), uso de los formatos de *retail* en Bogotá y algunas frustraciones y trabajos de los clientes. Los datos de la *Encuestas de Tendencia de Consumo* se recopilaron a través del *software* de *Formularios de Google Docs Editor*.

Enfoque cualitativo

Por último, se realizaron *Entrevista de Profundidad a Clientes Potenciales* (ver anexo 2) personalizadas a cinco (5) potenciales clientes (seleccionadas con base en la *Encuestas de Tendencia de Consumo*), para realizar un entendimiento y una investigación más profunda, específica y tangible de sus trabajos, frustraciones y alegrías con respecto al consumo de productos con características sostenibles y sus formatos, a través de 13 preguntas abiertas, con el fin de entender a mayor profundidad sus necesidades y definir el perfilamiento del cliente que se quiere abordar para el diseño de la propuesta de valor, desde sus alegrías más relevantes,

frustraciones más extremas y trabajos más importantes. Se recopilaron los datos de la *Entrevista de Profundidad a Clientes Potenciales* a través del diligenciamiento de un documento en *Word*, notas de voz y plataformas como *WhatsApp*, las cuales se transcribieron textualmente a documentos digitales.

Resultados y Análisis

Para iniciar con el trabajo de investigación primero se realizó una revisión documental de las preferencias de compra y uso de formatos del sector *retail* de los clientes colombianos, de forma general, con el fin de obtener información específica de las tendencias que tienen los clientes con respecto al uso de los formatos actuales de *retail* y sus productos y delimitar el alcance de los formatos de *retail* que más se usan y productos de consumo masivo que más se comercializan y venden en Colombia y Bogotá. Esta información servirá para proponer los “aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías” (Osterwalder et al, 2015, p. 32) que los actuales formatos donde se comercializan productos de consumo masivo no abordan lo suficiente y pueden ser importantes para la propuesta de valor a diseñar, además de identificar los formatos más utilizado y los productos de consumo masivo más solicitados y rentables para proponer una oferta de productos para la propuesta de valor que garantice la sostenibilidad económica del negocio.

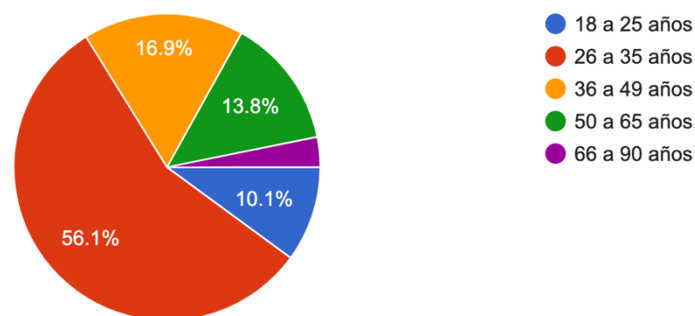
Determinando el Perfil del Cliente

Para empezar a delimitar el perfil del cliente se realizó la E *Encuestas de Tendencia de Consumo* a 196 personas, diseñada con base en la información encontrada en la revisión documental de tendencias y preferencias de consumo de la población colombiana en el sector *retail*. Con el propósito de ir segmentando progresivamente a la clientela potencial se realizó en primera medida una delimitación del público objeto a responder la *Encuestas de Tendencia de*

Consumo, correspondiente a residentes en la ciudad de Bogotá y alrededores, también se seleccionó únicamente a las personas que realizaban el mercado o las compras en su hogar, debido que por un lado tienen la decisión de utilizar los diferentes formatos disponibles en el sector *retail*, los productos que ofrecen y su compra, y por el otro, están en constante contacto con los mismo. En esta primera parte se depuraron cinco (5) encuestas del total realizadas por no cumplir con estos prerequisites, obteniendo un total de 191 *Encuestas de Tendencia de Consumo* confiables. En segunda instancia se realizaron preguntas para determinar las variables demográficas de la población a encuestar, con el fin de segmentar e identificar a los usuarios por su edad, poder adquisitivo (estrato socioeconómico), educación, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfica 1

Representación gráfica del rango de edad de los encuestados

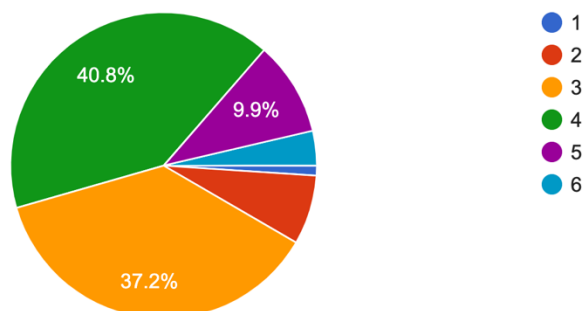


Nota. Gráfico realizado con base en los datos obtenidos en la *Encuestas de Tendencia de Consumo*. Fuente: Elaboración Propia (2022).

Se puede evidenciar que hay una tendencia de la población que más realiza las compras de mercado en sus hogares en el rango de edad de 26 a 35 años, siendo el 56,1% del total de la muestra que de ahora en adelante se denominará la generación *millennials*, le siguen las personas en el rango de 36 a 49 años y los de edades entre 50 a 65 años.

Gráfica 2

Representación gráfica del estrato socioeconómico de los encuestados

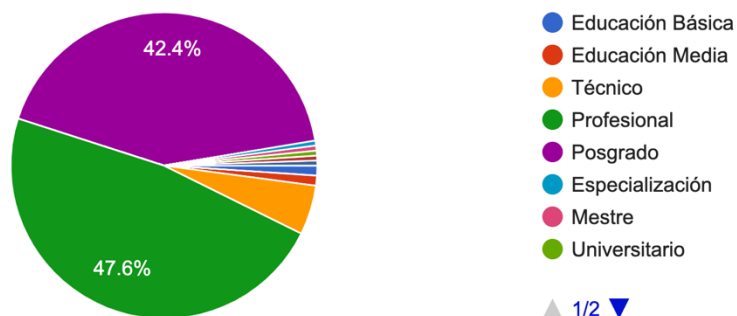


Nota. Gráfico realizado con base en los datos obtenidos en la *Encuestas de Tendencia de Consumo*. Fuente: Elaboración propia (2022).

De las personas encuestadas se puede evidenciar que la mayoría corresponde a un estrato 4 (medio) seguido por el estrato 3 (medio bajo) y estrato 5 (medio-alto), lo que permite establecer que la media de las personas tiene un poder adquisitivo medio en la muestra, teniendo la oportunidad de probar y adquirir productos con características sostenibles, debido a que sus precios son usualmente más elevados por la internalización de los costos ambientales de sus actividades productivas (Díaz et al, 2017).

Gráfica 3

Representación gráfica del nivel educativo de los encuestados



Nota. Gráfico realizado con base en los datos obtenidos en la *Encuestas de Tendencia de Consumo*. Fuente: Elaboración propia (2022).

Se puede evidenciar en la gráfica que la mayoría de la muestra de los encuestados (90%) tienen estudios superiores (universitarios), siendo importante para la investigación, debido a que las personas con mayores estudios académicos poseen una mayor conciencia en la responsabilidad de consumir productos que no dañen el medio ambiente o vulnere la sociedad (López et al, 2013, p. 93).

Trabajos del cliente

En la revisión documental realizada de los trabajos que tienen los usuarios de los formatos de *retail* en los centros urbanos en Colombia, el estudio de consumo de supermercados realizado por la plataforma *Ofertia* (2018) indica que “la cercanía de los supermercados o tiendas es importante para cerca del 58% de las personas y muy importante para el 20% en el momento de realizar las compras de alimentos y productos del hogar” (Ofertia, 2018, p. 3), mostrando un trabajo importante en cuanto a los desplazamientos de los clientes para realizar sus compras. Otro aspecto importante que se deduce de esta información es que se debe contar con un sistema de entrega de los productos como domicilios, para aliviar la frustración de la distancia o desplazarse largos trayectos para adquirir productos sostenibles. De igual forma, el informe indica que la calidad de la marca que ofrecen los diferentes formatos es muy importante con cerca del 53%, lo que indica que es un trabajo relevante para el usuario encontrar o buscar productos de marcas reconocidas y de calidad

Con respecto a los trabajos del segmento de clientes que se quiere abordar, en la *Encuesta de Tendencia de Consumo* se buscó identificar los potenciales clientes para un modelo de negocio sostenible del sector *retail* en la ciudad de Bogotá, por medio de las preguntas 3, 4, 5, 6

y 7 que indagaban acerca de la intención de compra y adquisición de productos sostenibles y el conocimiento y utilización de establecimientos que ofrecieran este tipo de productos. Se realizó la filtración de las personas que consumen productos con características sostenibles y son usuarios frecuentes de este tipo de establecimientos, resultando 25 personas con estas cualidades (13,1 % del total de la muestra) y se seleccionaron 5 participantes al azar para realizarles una entrevista a profundidad e indagar sus trabajos, alegrías y frustraciones de estos formatos y productos, los trabajos identificados en las *Entrevista de Profundidad a Clientes Potenciales* fueron agrupados en estas categorías:

Tabla 3 *Trabajos identificados en la Entrevista de Profundidad a Clientes Potenciales.*

No.	Trabajos de Clientes Potenciales
1	Consumir productos que tengan pocos empaques o generen pocos residuos
2	Consumir productos libres de maltrato animal
3	Encontrar productos con baja huella de carbono
4	Consumir productos locales que ayuden a las comunidades
5	Hacer el mercado en un solo lugar
6	Consumir productos saludables
7	Hacer mercado sin tener que desplazarse largos trayectos
8	Consumir productos veganos
9	Que la relación precio calidad sea buena
10	Consumir productos sin componente tóxicos
11	Productos alimenticios sin conservantes o químicos
12	Ser un consumidor responsable
13	Consumir productos de alta calidad

Nota. Información obtenida con base en las *Entrevista de Profundidad a Clientes Potenciales*

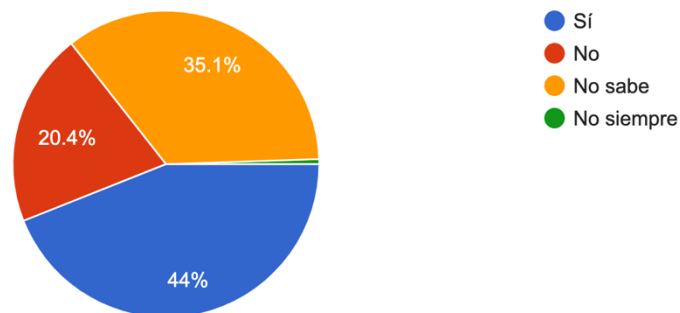
realizadas. Fuente: Elaboración propia (2022).

Frustraciones del cliente

Para determinar la viabilidad, interés e intención de compra de los encuestados con respecto al consumo de productos con características sostenibles se les preguntó si de los productos definidos en la Tabla 6 consumían alguno con características sostenibles obteniendo el siguiente resultado:

Gráfica 4

Consumo de productos con características sostenibles que mayor rotación y rentabilidad tienen en las tiendas colombianas.



Nota: Gráfico realizado con base en los datos obtenidos en la pregunta 3 de la *Encuesta de Tendencia de Consumo* sobre consumo de productos de consumo masivo. Fuente: Elaboración propia (2022).

Se demuestra en el gráfico que la mayoría de los encuestados consume los productos seleccionados con características sostenibles, evidenciando un potencial en la venta de estos productos, sin embargo, también se identifica que existe un importante porcentaje (35,1%) que desconoce si el producto es sostenible, evidenciando una frustración del cliente en cuanto a la falta de información de las características sostenibles de los productos que consumen y que puede ser un creador de alegrías dado el alto interés de consumir estos productos (ver Gráfica 5) si se informara correctamente sus características sostenibles.

Gráfica 5

Intención de compra de productos sostenibles



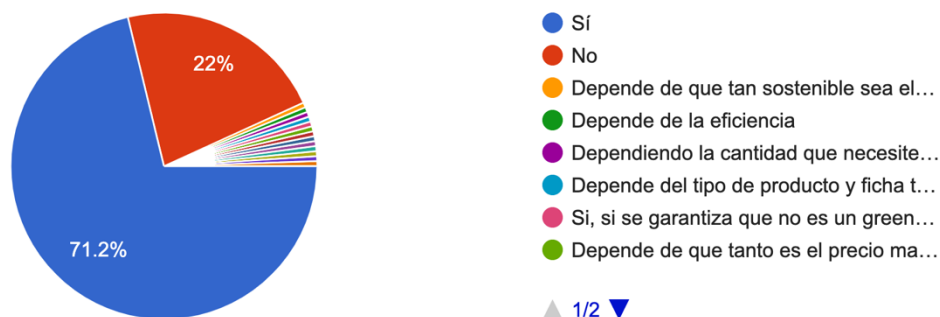
Nota. Gráfico realizado con base en los datos obtenidos en la pregunta 4 de la *Encuesta de Tendencias de Consumo*. Fuente: Elaboración propia (2022).

En esta pregunta también se pudo identificar que en la opción de respuesta abierta “otros” se manifestó por parte de varios encuestados las frustraciones con los altos precios de los productos con características sostenibles en relación con los productos regulares con las mismas características (al igual que en la pregunta 5) y la conservación de los productos perecederos, bajo el supuesto que los productos orgánicos o con pocos aditivos conservantes químicos son más perecederos.

Así mismo, en la pregunta 5 de si estuviera dispuesto a pagar un mayor precio por productos con características sostenibles (ver Gráfica 6), se evidenció que la mayoría (71,2%) de los encuestados está dispuesto a pagar más, aunque contrasta con varias respuestas personales que indicaban que el precio es un factor importante a la hora de realizar sus compras o escoger entre productos.

Gráfica 6

Disponibilidad del usuario de pagar mayor precio por productos sostenibles en relación con los productos regulares con las mismas características



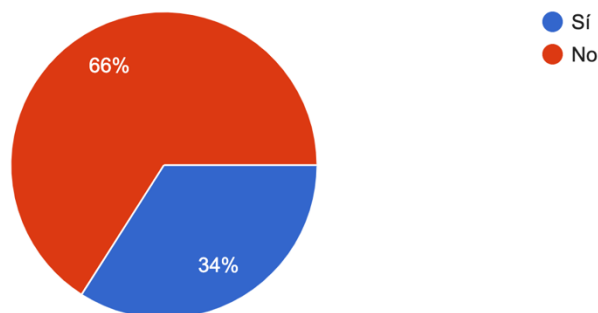
Nota. Gráfico realizado con base en los datos obtenidos en la pregunta 5 de la *Encuesta de Tendencias de Consumo* sobre intensión de compra de productos sostenibles. Fuente: Elaboración propia (2022).

Sin embargo, se pudieron obtener datos importantes en la pregunta abierta de “otros” donde se evidenció las frustraciones de varios encuestados al manifestar que pagarían el precio dependiendo de la magnitud de los beneficios ambientales y sociales reales propios del producto y el descontento por el uso del *greenwashing* o de una imagen ilusoria de responsabilidad ambiental y social como estrategia de venta, demostrando nuevamente la falta de información clara y precisa de los impactos ambientales y sociales de los productos que se catalogan como sostenibles.

Otra frustración de los usuarios pudo ser identificada en la pregunta 6 (Gráfica 7) donde cerca del 66% de los encuestados manifestó que desconocía establecimiento donde se pudiera adquirir los productos que consume regularmente con características sostenibles. Los resultados demuestran la falta de mercadeo y publicidad que le falta a estos tipos de establecimientos para ser más reconocidos y visitados por los clientes.

Gráfica 7

Conocimiento de establecimientos donde se ofrezcan productos sostenibles de su consumo cotidiano

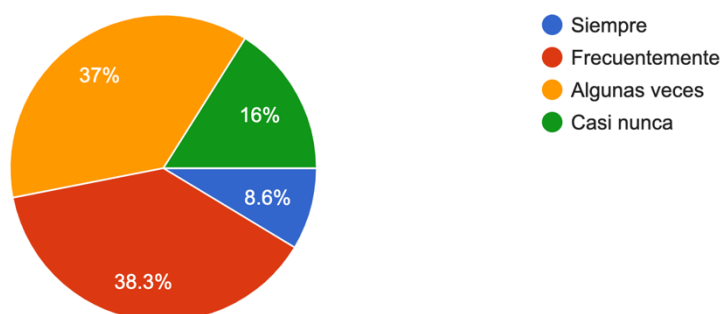


Nota. Gráfico realizado con base en los datos obtenidos en la pregunta 6 de la *Encuesta de Tendencias de Consumo*. Fuente: Elaboración propia (2022).

Del 34% de los usuarios que conocía establecimientos que ofrecían productos sostenibles cerca del 47% realizaba siempre y frecuentemente sus compras en estos lugares, seguidos por el 37% que solo hacía algunas veces sus compras allí y un 16% que casi nunca recurría a estos lugares.

Gráfica 8

Frecuencia de compras en establecimientos que ofrecen productos sostenibles

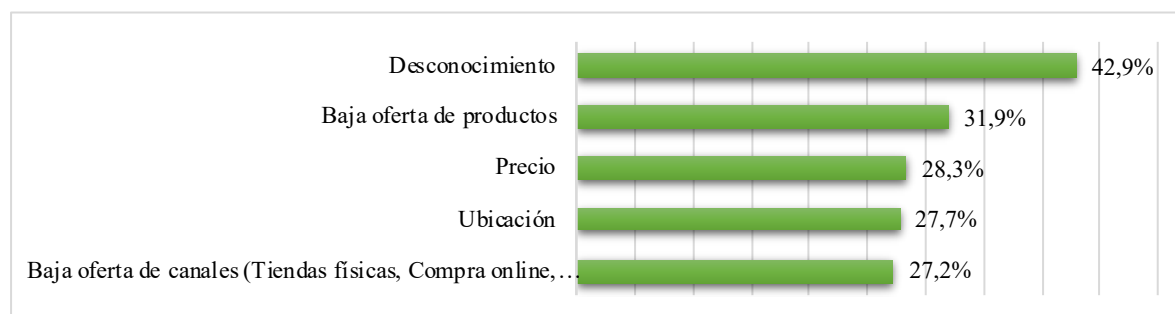


Nota. Gráfico realizado con base en la respuesta complementaria de la pregunta 7 de la *Encuesta de Tendencias de Consumo*. Fuente: Elaboración propia (2022).

Por último, en la pregunta 8 se profundizó más en los trabajos y frustraciones de los encuestados preguntando los factores que le impedían realizar sus compras en los establecimientos que ofrecían productos sostenibles en la Gráfica 9 se pueden observar los resultados.

Gráfica 9

Factores que impiden al usuario del sector retail de productos de consumo masivo realizar compras en establecimientos que ofrecen productos sostenibles.



Nota. Gráfico realizado con base en las respuestas de la pregunta 8 de *la Encuesta de Tendencias de Consumo*. Fuente: Elaboración propia (2022).

Se puede evidenciar que casi el 43% de los encuestados desconoce este tipo de formatos que ofrecen productos sostenibles por lo que se les dificulta hacer sus compras en esos lugares, en segundo lugar con cerca el 31% indicó que no efectuaban sus compras en estos establecimientos debido a la baja oferta de productos, coherente con los datos obtenidos en la *Entrevista de Profundidad a Clientes Potenciales* donde se manifestó por parte de la mayoría de entrevistadas (4 de 5), por ejemplo el Cliente Potencial (CP) 2 “Mi impedimento es no tener disponible un sitio de venta de estos productos cerca de las zonas que frecuento y si los hay, la oferta es limitada y debo dedicar más tiempo en ir al mercado tradicional para completar el mercado. Es decir, mis impedimentos son tiempo y accesibilidad a los productos” (*Entrevista de Profundidad Clientes Potenciales*, 2022, CP2).

Con base en las diferentes molestias expuestas en *las Encuesta de Tendencias de Consumo* y *Entrevista de Profundidad a Clientes Potenciales* de los clientes antes, durante y después de realizar sus compras tanto en formatos como con productos tradicionales y sostenibles, se consolidaron las siguientes frustraciones:

Tabla 4

Frustraciones de clientes identificadas en Encuesta de Tendencias de Consumo y Entrevista de Profundidad a Clientes Potenciales.

No.	Frustraciones de Clientes Potenciales
1	Hay poca oferta de productos sostenibles en los formatos tradicionales
2	Falta de Información y explicación de las características sostenibles de los productos
3	Desconocimiento de lugares donde venden productos sostenibles.
4	Los productos sostenibles son altamente perecederos
5	Lejanía de establecimientos donde vende productos con características sostenibles
6	Uso excesivo de empaques de productos que no los requieren (frutas y verduras)
7	Baja oferta de canales de este tipo de productos sostenibles
8	Productos sostenibles usan el <i>greenwashing</i> para vender
9	Escasez de lugares donde se encuentre todos los productos que consume regularmente con características sostenibles
10	Los productos con características sostenibles son más caros que los productos regulares
11	Escasez de lugares donde se encuentre todos los productos que consume regularmente con características sostenibles

Nota. Información obtenida con base en las *Encuesta de Tendencias de Consumo y Entrevista de Profundidad a Clientes Potenciales*. Fuente: Elaboración propia (2022).

Alegrías de los clientes

Para obtener las alegrías de los potenciales clientes se utilizó como recurso los resultados de las *Encuestas de Tendencias de Consumo y Entrevistas de Profundidad a Clientes Potenciales*, ya que a través de una revisión documental es muy difícil determinar los resultados

y beneficios que quieren los usuarios tanto de los formatos como de los productos tradicionales y sostenibles del sector.

En el análisis de las *Entrevistas de Profundidad a Clientes Potenciales* se pudieron determinar las alegrías a través de preguntas como ¿Qué aspectos considera beneficiosos o positivos al momento de hacer su mercado? ¿Qué aspectos considera al momento de seleccionar sus productos de la canasta básica con respecto a sus características económicas, ambientales o de responsabilidad social (sostenibles)? ¿Qué características busca en los productos de la canasta básica (alimentos, productos de higiene personal, cuidado del hogar, bebidas alcohólicas, etc.) que consume regularmente? ¿Cuáles son las razones por las que incluye o incluiría productos sostenibles en su mercado? Y ¿Qué productos quisiera encontrar en este establecimiento de venta de productos sostenibles? Obteniendo las siguientes alegrías:

Tabla 5

Alegrías de clientes identificadas en Encuestas de Tendencias de Consumo y Entrevistas de Profundidad a Clientes Potenciales.

No.	Alegrías de Clientes Potenciales
1	Alto beneficio ambiental/social de los productos que consumen
2	Que los productos sean nutritivos y saludables
3	Que los productos cumplan con calidad su propósito.
4	Conseguir los productos sostenibles al mismo precio o precios más bajos que los productos tradicionales
5	Tener mayor facilidad de adquirir variedad de productos sostenibles en un solo lugar
6	Conseguir productos de marcas reconocidas con características sostenibles
7	Encontrar los productos de consumo básico cerca a su casa
8	Consumir productos que beneficien el medio ambiente y la sociedad
9	Conseguir mayor oferta de productos sostenibles

No.	Alegrías de Clientes Potenciales
10	Perdurabilidad de los productos sea alta
11	Tener oferta de productos con descuentos

Nota. Información obtenida con base en *Encuestas de Tendencias de Consumo y Entrevistas de Profundidad a Clientes Potenciales*. Fuente: Elaboración propia (2022).

Perfil del cliente.

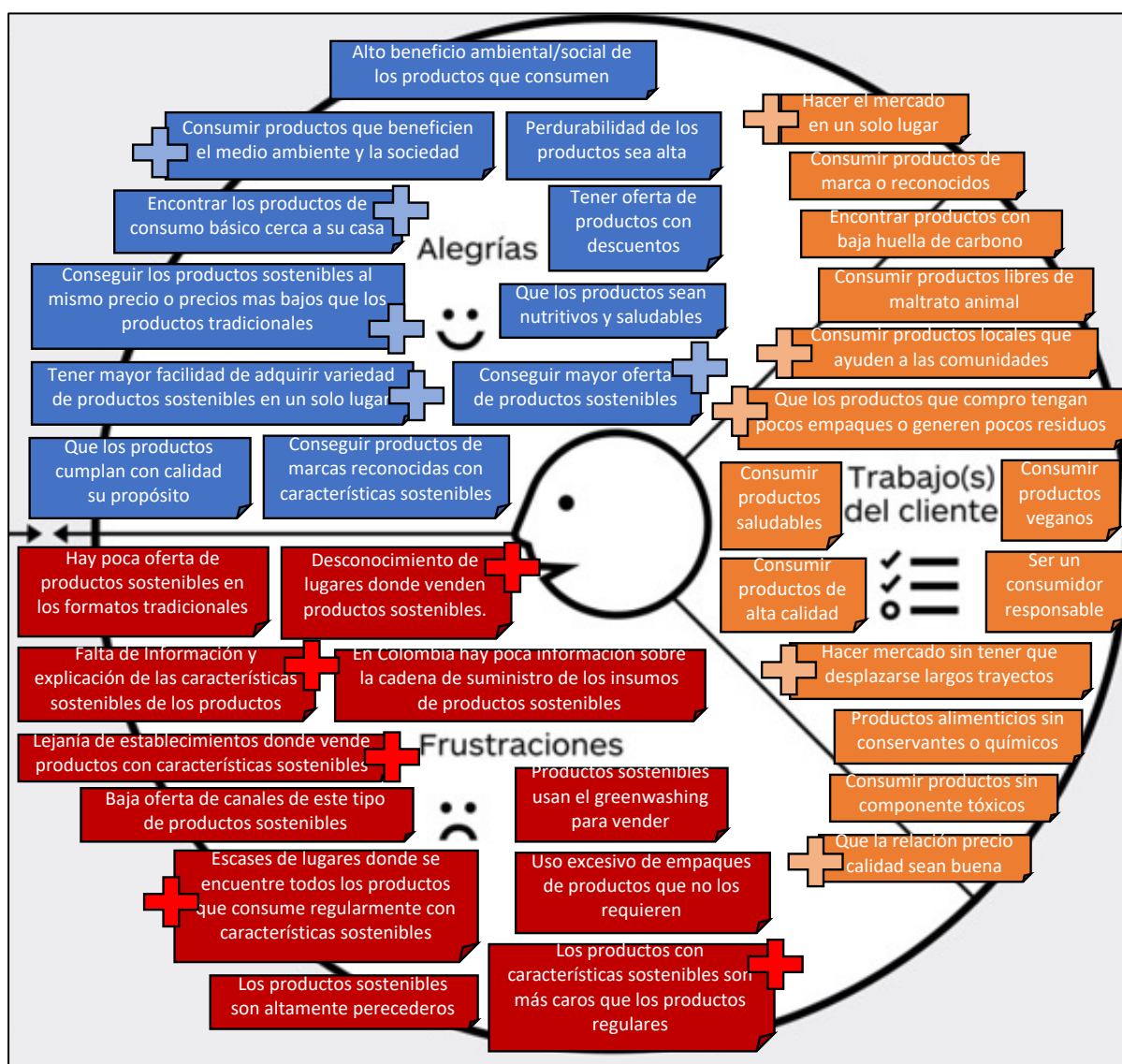
Con base en los resultados obtenido en las *Encuestas de Tendencias de Consumo* y realizando la segmentación del cliente objetivo según los usuarios que realizaban frecuentemente compra de productos sostenibles se obtuvo de la muestra de 191 personas 23 potenciales clientes (12% de los encuestados) de los cuales se muestra a continuación su caracterización:

Demografía

Población entre 26 y 39 años, mayoría mujeres (70%) y en menor proporción hombres (30%), pertenecientes a estratos económicos entre el 4 y 5, viven al norte de la ciudad de Bogotá la mayoría y son profesionales la mitad con estudios superiores.

Gráfica 10

Perfil del cliente para el modelo de negocio sostenible del sector retail.



Nota. Consolidado de alegrías, frustraciones y trabajos identificados en los potenciales clientes.

Fuente: Fuente: Elaboración propia (2022).

Definiendo el Mapa de Valor

Productos y servicios

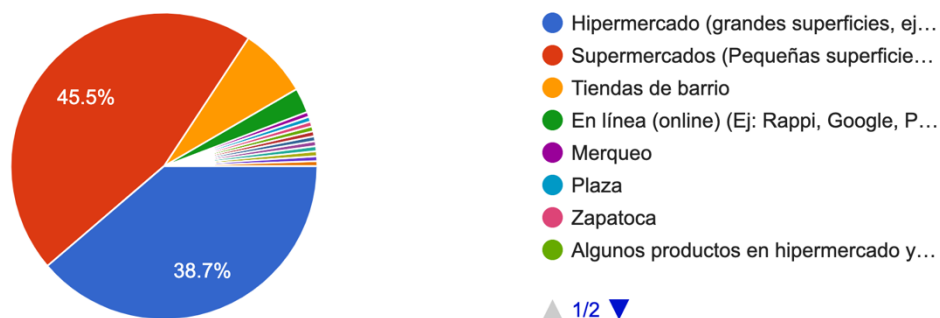
En esta parte de la investigación se muestra el método para determinar que productos y servicios son los más convenientes y preferenciales para el segmento de clientes que se quiere abordar, empezando desde una perspectiva general del sector *retail* en cuanto los formatos más

utilizados por los colombianos y los productos que mayor generan rentabilidad y ventas y depurándolo a través de la *Encuesta de Tendencias de Consumo* al consumidor bogotano.

En primer lugar, para determinar el uso cotidiano de los diferentes formatos del sector *retail* se elaboró la pregunta 1 de la *Encuesta de Tendencias de Consumo*, según datos obtenidos del BBVA *Research* (2019) en su informe del “Perfilamiento del Consumidor Colombiano” que con base en datos del DANE y la consultora *Raddar* determinó que el 44% de los hogares colombianos utilizan y hacen sus compras principalmente en tiendas de barrio, seguido por los almacenes de grandes cadena con cerca del 16% y los supermercados con el 15%. Se usó esta información para elaborar la lista de selección múltiple obteniendo los siguientes resultados para la muestra encuestada en la *Encuesta de Tendencias de Consumo* en la ciudad de Bogotá.

Gráfica 11

Representación gráfica del formato más usado para adquirir productos de consumo masivo (viveres y productos de aseo) en la ciudad de Bogotá



Nota. Gráfico realizado con base en los datos obtenidos en la pregunta 1 de la *Encuesta de Tendencias de Consumo*. Fuente: Elaboración propia (2022).

En la gráfica anterior se pudo evidenciar que los supermercados son el formato que más usan los encuestados para realizar sus compras con un 45.5%, le siguen muy de cerca el formato de hipermercados con el 38,7% y con un 7,3% las tiendas de barrio. Esta información es

importante para determinar cuál es el tipo de formato que más se acomoda a las exigencias y necesidades (trabajos del cliente) de la población objeto de estudio, siendo un buen insumo para determinar en la propuesta de valor el formato conveniente a las preferencias de los clientes. Se resalta que las compras virtuales (online) tienen una baja representación en estos segmentos por lo que es esencial poseer un establecimiento físico.

Para determinar los productos que se ofrecerán en el mapa de valor se realizó la investigación documental en Colombia de los productos de consumo masivo que más rotación y margen de ganancia tienen, ofrecidos en los formatos *retail* como tiendas y supermercados, con el objetivo de aumentar la viabilidad económica y rentabilidad del modelo de negocio propuesto. Según ANDI (2103) “los productos más ganadores para las tiendas son los que dejan un alto margen de ganancias y, a la vez, se venden con regularidad (rotación)” (ANDI, 2013, p. 8), en el informe de *Los 50 Productos Más Rentables Para las Tiendas Colombianas* se muestran los productos más vendidos (mayor rotación) y que generan mayor margen de ganancias, con el objetivo de “identificar el índice promedio para cada uno de los dos y después clasificar u ordenar los productos según su relación con respecto a ese promedio” (ANDI, 2013, p. 8) obteniendo la rentabilidad total de cada producto, lo cual ayuda a que emprendedores en estos formatos de *retail*, los dueños o tenderos actuales “conozcan a qué referencias de productos les puede dedicar mayor esfuerzo o destinarles inversión” (ANDI, 2013, p. 8) y agrega:

Vender productos en una tienda debe significar algo más que tener una oferta adecuada a las necesidades de los clientes. La venta de estos productos es por sí una fuente de ingreso para un negocio. Es por esta razón que es necesario contar con una idea clara de lo que significa conocer la importancia de ciertos productos y ratificar que algunas

categorías pueden darle mayor ganancia en las ventas que realice a diario. (ANDI, 2013, p. 9)

En la Tabla 6 se muestran los 15 productos con mayor rotación, margen y rentabilidad producto del estudio:

Tabla 6

Los 15 productos con mayor venta (rotación), margen de ganancias y rentabilidad en tiendas en Colombia.

No.	Productos con mayor rentabilidad	Productos con mayor rotación	Productos con mayor margen
1	Productos lácteos (leches)	Cigarrillos	Dulces
2	Bebidas Alcohólicas	Snacks	Depiladores
3	Comidas refrigeradas	Pasta	Chicles
4	Pan, galletas y ponqués	Pan, galletas y ponqués	Productos lácteos (leches)
5	Aceites y grasas	Helados	Salsas, especias y condimentos
6	Cigarrillos	Comidas refrigeradas	Helados
7	Snacks	Aceites y grasas	Desodorante
8	Productos de cuidado del hogar	Sopas	Productos de incontinencia
9	Salsas, especias y condimentos	Salsas, especias y condimentos	Productos de cuidado del hogar
10	Helados	Yogurt y productos lácteos (derivados)	Pasta
11	Yogurt y productos lácteos (derivados)	Productos lácteos (leches)	Productos de cuidado oral
12	Dulces	Productos de protección sanitaria	Comida congelada

No.	Productos con mayor rentabilidad	Productos con mayor rotación	Productos con mayor margen
13	Pañales	Quesos	Productos de protección sanitaria
14	Galletas	Pañales	Productos para el baño
15	Procesados (salchichas, jamones, etc)	Insecticidas	Comida refrigerada

Nota. Tomado de la Revista Axioma Comunicaciones-Supertiendas (p. 11-13), ANDI, 2013.

Con el fin de seleccionar la oferta más acertada para garantizar la viabilidad económica de los productos del mapa de valor y los que más se venden para suplir las necesidades o trabajos del cliente, se seleccionó una lista de diez (10) productos basándose en los más rentables (excluyendo los cigarrillos) y los de mayor rotación, lo cual permitió determinar la lista de selección en la *Encuesta de Tendencias de Consumo*, para determinar específicamente en qué productos se enfocará el mapa de valor y la propuesta de valor. En la siguiente tabla se fijan los productos definidos según estas variables, para su uso en la lista de selección múltiple de la *Encuesta de Tendencias de Consumo*:

Tabla 7

Selección de productos de mayor rentabilidad y rotación en tiendas colombianas para determinar mediante la Encuesta de Tendencias de Consumo los productos y servicios del mapa de valor.

No.	Productos seleccionados para Encuestas de Tendencias de Consumo
1	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos, Otros)
2	Bebidas alcohólicas (Cerveza, Alcohol, Vino, Otros)
3	Comidas refrigeradas
4	Panadería y pastelería

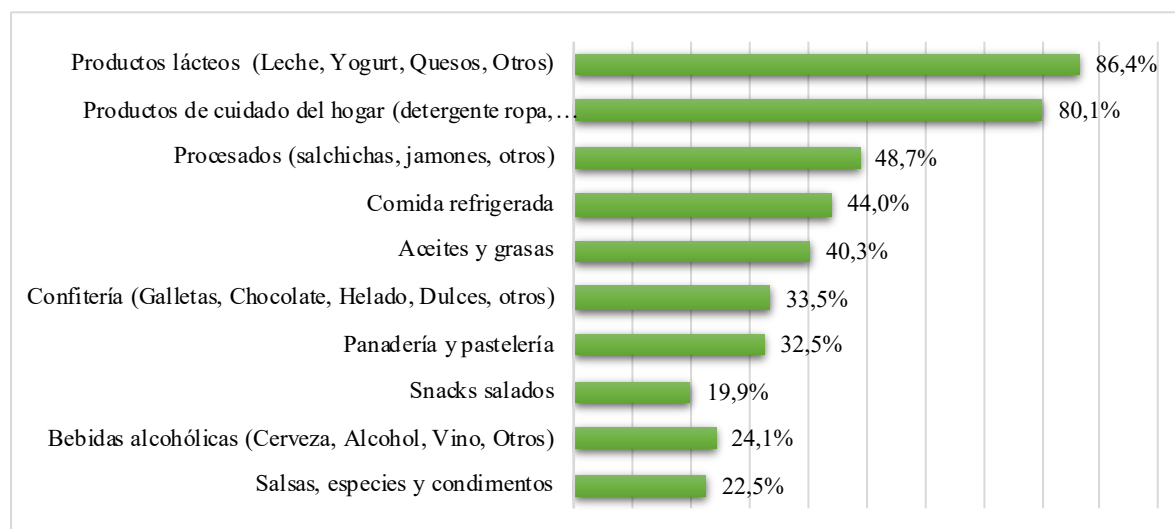
No.	Productos seleccionados para Encuestas de Tendencias de Consumo
5	Snacks Salados
6	Salsas, especias y condimentos
7	Aceites y grasas
8	Productos de cuidado del hogar (detergente ropa, suavizantes, lavavajillas, etc.)
9	Confitería (Galletas, Chocolate, Helado, Dulces, otros)
10	Procesados (salchichas, jamones, otros)

Nota. Información determinada con base en datos del artículo de la revista Supertiendas, *Los 50 Productos Más Rentables Para las Tiendas*, ANDI, 2013. Fuente: Elaboración Propia (2022).

Los resultados a la pregunta de cuáles eran los productos que suelen incluir con mayor frecuencia al momento de mercar en las *Encuestas de Tendencias de Consumo* fueron los siguientes:

Gráfica 12

Productos que suelen incluir con mayor frecuencia al mercar.



Nota. Gráfico realizado con base en los datos obtenidos en la pregunta 2 de la *Encuesta de Tendencias de Consumo*. Fuente: Elaboración propia (2022).

Se puede evidenciar en la gráfica que, de los productos seleccionados con los criterios anteriormente definidos, los encuestados tienden a incluir el 86,4% de las veces productos lácteos en su mercado, seguido por el 80,1% los productos de cuidado del hogar y en poca medida procesados, comida refrigerada y aceites y grasas con un porcentaje entre el 48,7 y 40 %.

Aliviadores de frustraciones

Para determinar los aliviadores de las frustraciones del mapa de valor se usó como insumos las diferentes frustraciones encontradas en la revisión documental, *Encuestas de Tendencias de Consumo y Entrevistas de Profundidad a Clientes Potenciales* realizadas, ponderando las frustraciones más extremas a la menos relevantes (Ver Diagrama 4), con base en la frecuencia de aparición o repetición de las frustraciones en las respuestas obtenidas. De esta ponderación se agruparon y tomaron las frustraciones más intensas, con el fin de diseñar los mecanismos específicos para aliviarlas y proponer los más acertados para la propuesta de valor (Tabla 8).

Tabla 8

Aliviadores de frustraciones Mapa de Valor.

No.	Aliviadores de Frustraciones de Clientes Potenciales
1	Precios competitivos respecto a productos regulares
2	Amplia variedad y oferta de productos sostenibles de consumo masivo
3	Domicilios a través de la página web, teléfono y correo electrónico
4	Diferentes canales (omnicanalidad) donde se puede conocer y adquirir fácilmente productos sostenibles
5	Divulgación y Mercadeo Verde de lugares donde ofrezcan productos sostenibles
6	Mayor información de las características de sostenibilidad del producto
7	Garantizar características sostenibles reales y significativas de los productos

Nota. Información determinada con base en la frecuencia de repetición o aparición de las frustraciones expuestas en las *Encuestas de Tendencias de Consumo y Entrevistas de Profundidad a Clientes Potenciales*. Fuente: Elaboración propia (2022).

Creadores de Alegrías

Para determinar los creadores de alegrías del mapa de valor se usó como insumos las diferentes alegrías encontradas principalmente en las *Entrevistas de Profundidad a Clientes Potenciales* realizadas y algunas encontradas en las *Encuestas de Tendencias de Consumo*, ponderando las alegrías de la más esencial a la menos relevantes (Ver Diagrama 4), con base en la frecuencia de aparición o repetición de las alegrías en las respuestas obtenidas en las *Encuestas de Tendencias de Consumo y Entrevistas de Profundidad a Clientes Potenciales*. De esta ponderación se agruparon y tomaron las alegrías más relevantes, con el fin de diseñar los mecanismos específicos para la creación de alegrías más acertadas en la propuesta de valor (Tabla 9).

Tabla 9

Creadores de alegrías Mapa de Valor.

No.	Creadores de Alegrías de Clientes Potenciales
1	Gran variedad de productos con características sostenibles en un solo lugar
2	Facilidad de adquisición de productos con características sostenibles
3	Productos que reducen el uso de empaques o son biodegradables
4	Productos sostenibles de calidad y efectivos
5	Hacer más económico y asequibles productos con características sostenible
6	Productos sostenibles orgánicos
7	Productos de la canasta básica con impactos positivos al medio ambiente y sociedad
8	Productos libres de maltrato animal

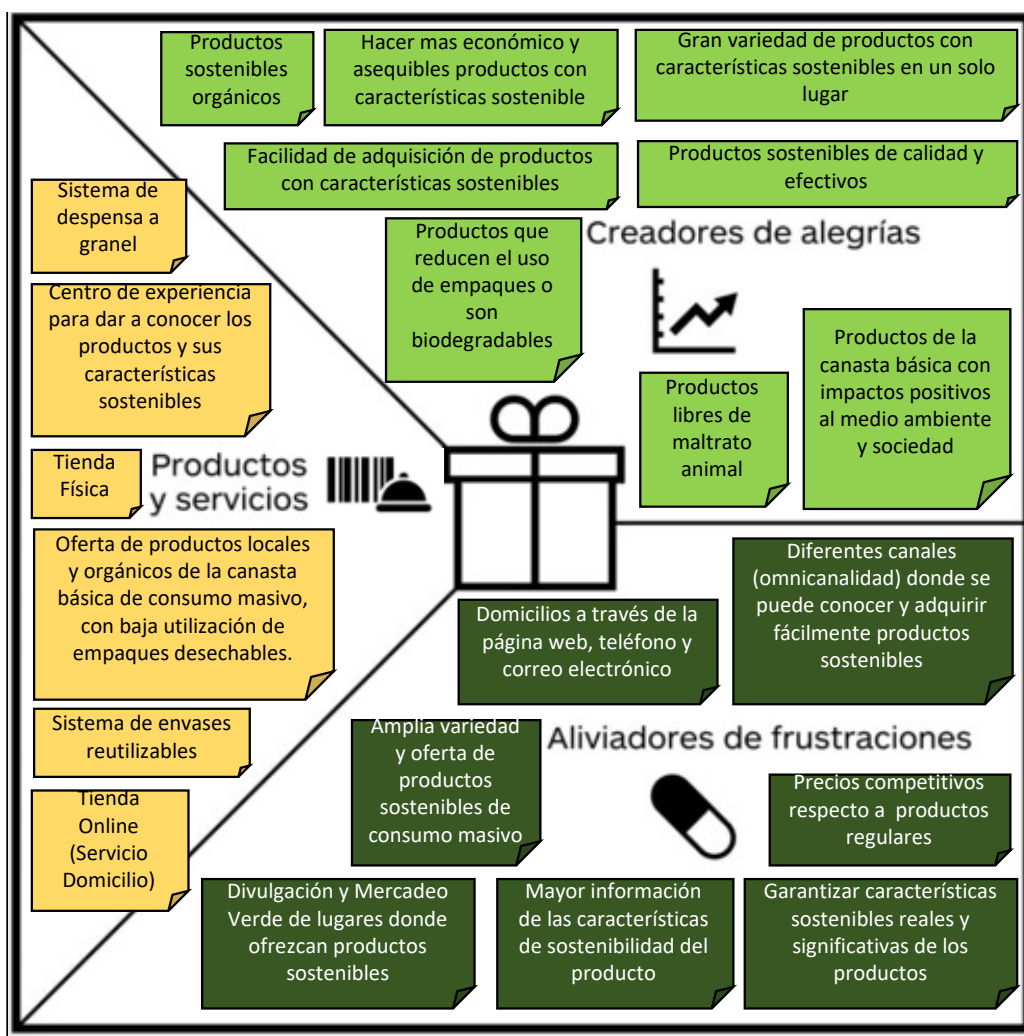
Nota. Información determinada con base en la frecuencia de repetición o aparición de las alegrías expuestas en las *Encuestas de Tendencias de Consumo y Entrevistas de Profundidad a Clientes Potenciales*. Fuente: Elaboración propia (2022).

Mapa de Valor

A continuación, se muestra en la siguiente grafica los elementos consolidados definidos y establecidos con base en los estudios e investigaciones anteriormente mencionadas del mapa de valor como los productos, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías.

Gráfica 13

Mapa de valor propuesto para el modelo de negocio sostenible del sector retail



Nota. Consolidado de alegrías, frustraciones y trabajos identificados en los potenciales clientes.

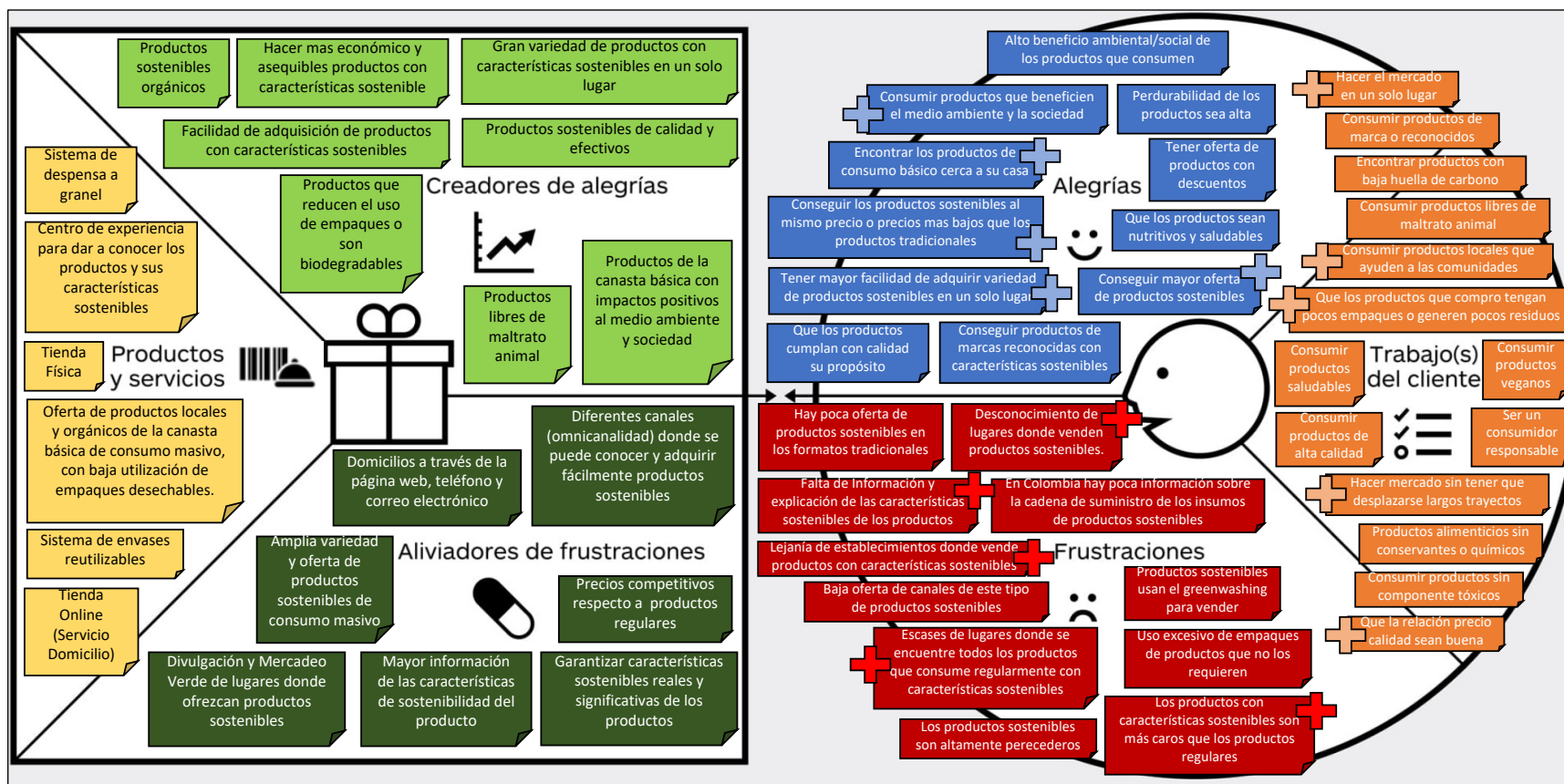
Fuente: Elaboración propia (2022).

Diseñando la propuesta de valor

Con los datos obtenidos de las alegrías, frustraciones y trabajos de los clientes y los productos y servicios, creadores de alegrías y aliviadores de frustraciones propuestos, se procedió a ubicarlos en el lienzo de la propuesta de valor de Osterwalder & Pigneur (2015) para realizar el ejercicio del encaje (Diagrama 3).

Diagrama 3

Lienzo de Propuesta de Valor para Modelo de Negocio Sostenible en el Sector Retail de Bogotá Resaltando los trabajos, alegrías y frustraciones más relevantes.



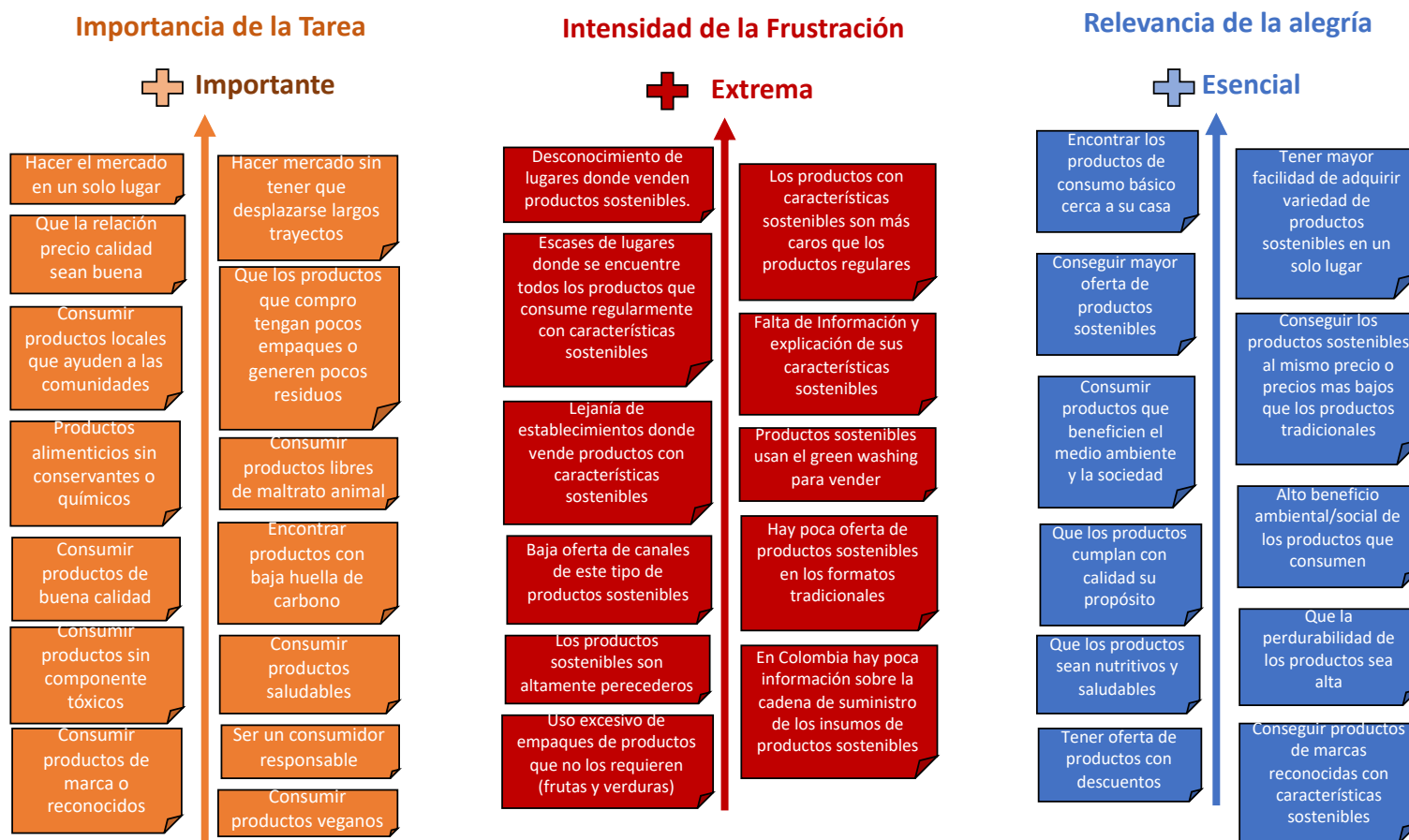
Nota. El signo + representa los 5 trabajos, alegrías y frustraciones más relevantes. Fuente: Elaboración propia (2022). Utilización de plantilla del lienzo de la propuesta de valor obtenido del Diseño de la Propuesta de Valor (p. 91), Osterwalder et al, 2015, Grupo Planeta. Diseñado por *Business Model Foundry AG*.

Para diseñar un mapa de valor coherente y pertinente con las frustraciones, alegrías y trabajos consolidados en el estudio, se ponderaron las frustraciones más extremas, las alegrías más esenciales y las tareas más importantes de los trabajos de los clientes, con el fin de establecer y determinar los aliviadores de frustraciones, creadores de alegrías y productos y servicios más convenientes y acertados para construir la propuesta de valor (Diagrama 4).

Con la definición de los aliviadores de frustraciones, creadores de alegrías y los productos y servicios de acuerdo con las alegrías, frustraciones y trabajos más relevantes para los clientes se realizó también la ponderación de los más esenciales, con el fin de identificar cuáles de ellos son fundamentales para la propuesta de valor, definiendo la prioridad para abordarlos y destinar recursos y esfuerzo en los más importantes y relevantes en el mapa de valor (Ver Diagrama 5).

Diagrama 4

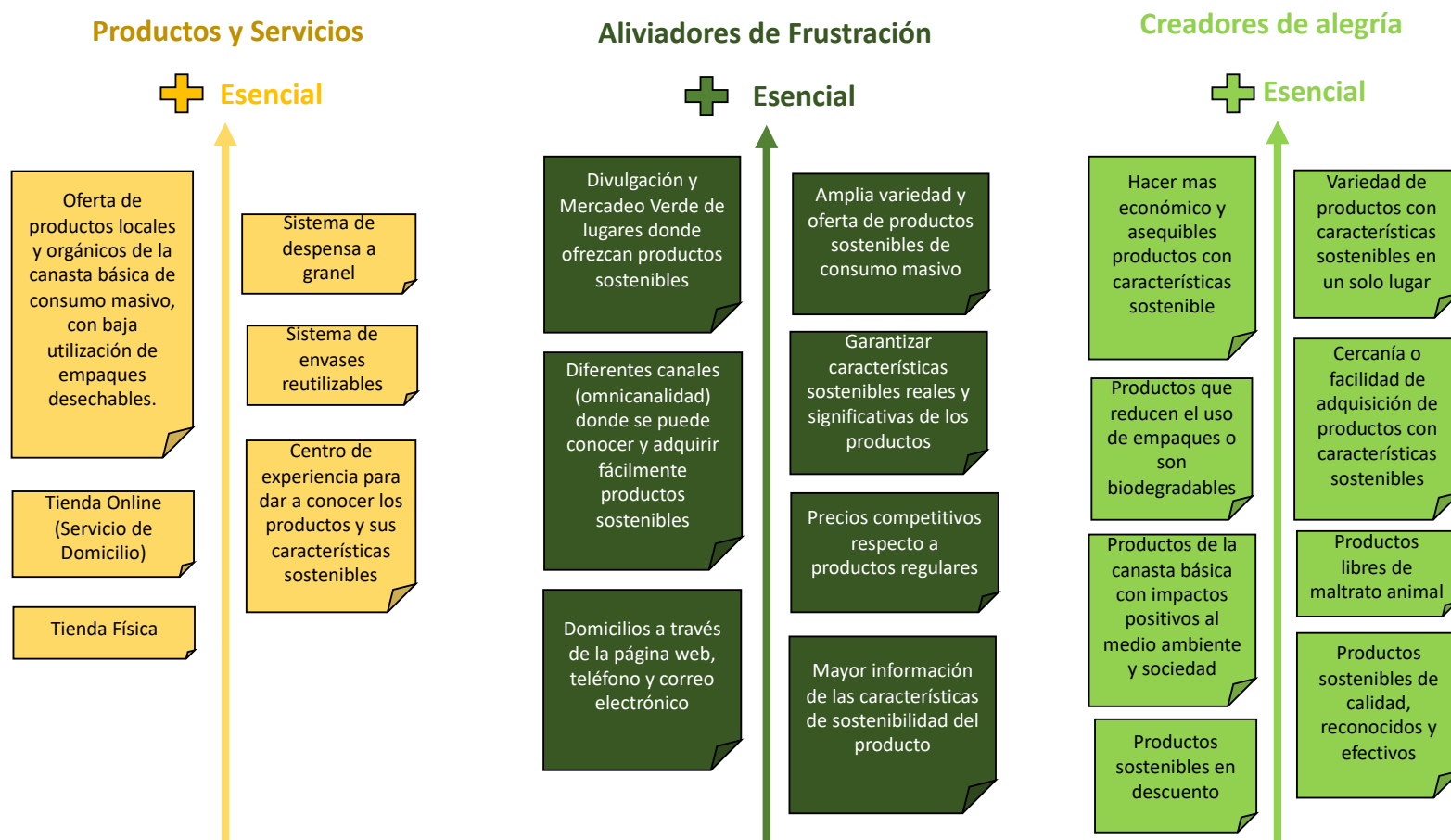
Importancias de las tareas, intensidad de las frustraciones y relevancias de la alegría de los clientes potenciales



Nota. Información obtenida del análisis de la frecuencia de repetición de alegrías, frustraciones y trabajos más nombrados en la revisión documental, *Encuestas de Tendencias de Consumo* y *Entrevistas de Profundidad a Clientes Potenciales* realizadas. Fuente: Elaboración propia (2022).

Diagrama 5

Importancias de los productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegría para los clientes potenciales



Nota. Información determinada del análisis de las alegrías más esenciales, frustraciones más extremas y de los trabajos más importantes. Fuente: Elaboración propia (2022).

Producto

Con el fin de abordar las alegrías más esenciales y las frustraciones más extremas de los clientes en el mapa de valor, se realizó la verificación si los productos y servicios ofrecidos, alivian las frustraciones y crean las alegrías expuestas por ellos, y si estas se ocupan “directamente de uno de los trabajos, frustraciones y alegrías de los clientes” (Osterwalder et al, 2015, p. 34) (ver Diagrama 6).

Debido a que los productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías propuestos se diseñaron, crearon y ajustaron para dar respuesta a las frustraciones más extremas, alegrías más esenciales y tareas más importantes de los clientes, lograron un encaje en su totalidad.

En la Gráfica 14 se muestra la propuesta de valor y el segmento de clientes dentro del modelo Canvas resultante y definido con base en el trabajo de investigación actual.

Propuesta de Valor

Después de la identificación de las alegrías, frustraciones y trabajos de las diferentes personas encuestadas y las entrevistas hechas y construyendo sus aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías, así como la definición de los productos según estas características se definió las siguientes propuestas de valor:

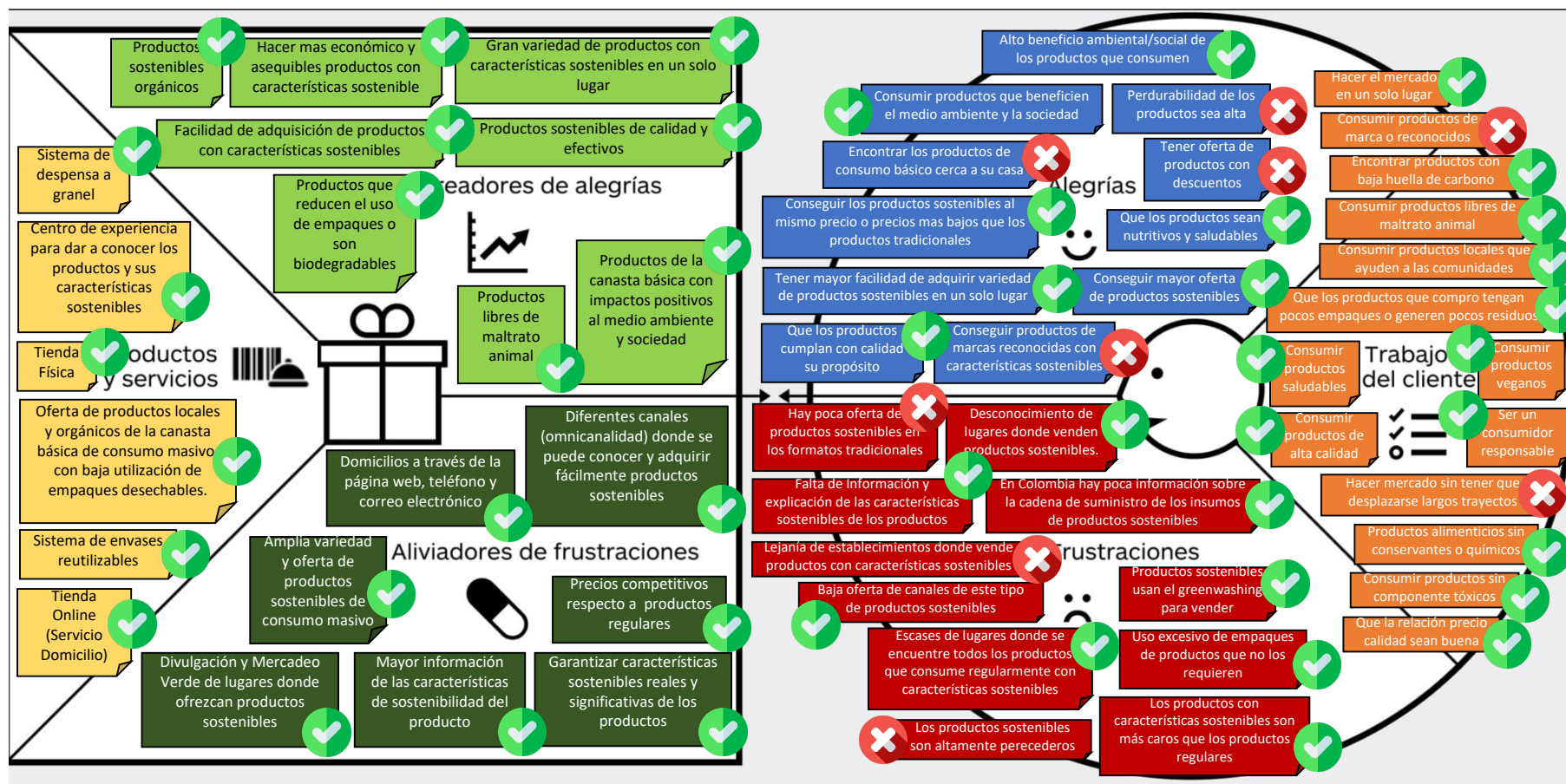
1. Tener variedad de productos sostenibles de consumo masivo con precios competitivos en un solo lugar y que tengan información clara y relevante de sus características sostenibles
2. Productos con empaques alternativos de bajo impacto ambiental, que se ofrezcan a través de un centro de experiencias

Segmento de Clientes

Y el segmento de cliente definido según el perfil de cliente y la investigación y exploración realizada de los usuarios de este tipo de modelos de negocio retail en Bogotá en el presente trabajo este definido por un mercado segmentado, de población entre 26 y 49 años, que vivan en el norte de la ciudad de Bogotá, con estudios superiores y posgrados, que adquieren y están interesados en consumir productos sostenibles debido a sus preocupación por conservar o ayudar al medio ambiente y la sociedad, pero sin tener que desplazarse grandes distancias, buscar diferentes lugares para adquirirlos e invertir grandes sumas de dinero para ellos. Ver el Diagrama 7 donde se establece el cliente ideal (buyer persona) para el modelo de negocio sostenible en el sector retail que se propone según el trabajo de investigación.

Diagrama 6

Lienzo de la Propuesta de Valor con el Encaje del Modelo de Negocio Sostenible para el Sector Retail

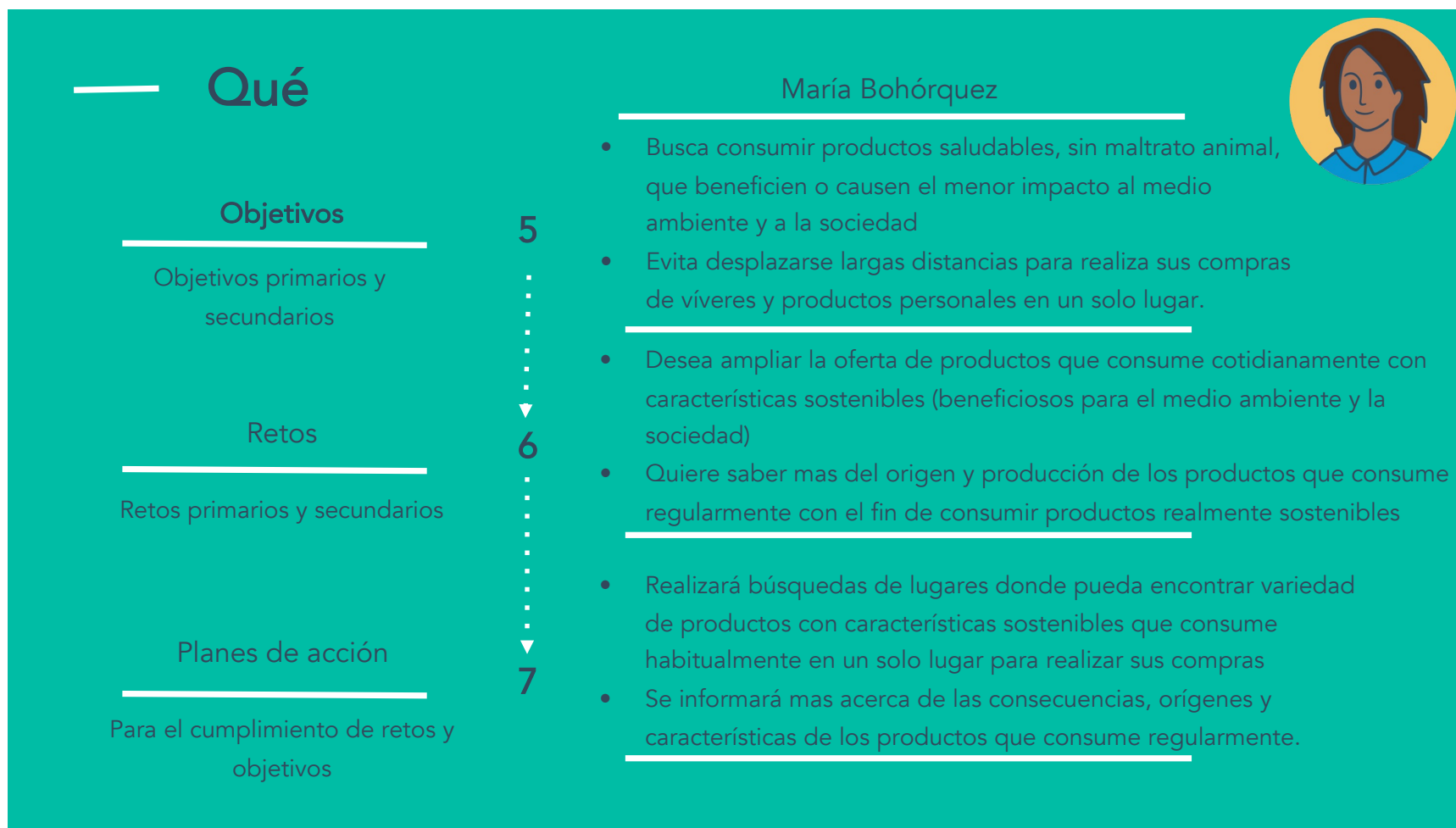


Nota. Utilización de plantilla del lienzo de la propuesta de valor obtenido del Diseño de la Propuesta de Valor (Pág. 91), Osterwalder et al, 2015, Grupo Planeta. Diseñado por Business Model Foundry AG. Fuente: Elaboración propia (2022).

Diagrama 7

Buyer Persona (Cliente Ideal) para Modelo de Negocio Sostenible Sector Retail





Nota. Utilización de plantilla de *Buyer Persona* obtenido de la plataforma HubSpot, 2022. Fuente: Elaboración propia (2022).

Gráfica 14

Propuesta de Valor y Segmento de Cliente en el Canvas para el Modelo de Negocio Sostenible en el Sector Retail Propuesto



Nota. Utilización de plantilla del lienzo del modelo de negocio obtenido del libro Generación de Modelos de negocios (Pág. 34), Osterwalder et al, 2011. Fuente: Elaboración propia (2022).

Conclusiones

Existe aún el paradigma mental que los productos sostenibles son únicamente los que impactan positivamente al medio ambiente o reducen sus impactos, sin embargo, hay una gran oportunidad para incentivar la compra y comercialización de estos productos bajo el enfoque social y económico, con información clara y relevante para persuadir la intención de compra de potenciales clientes interesados en adquirir estos productos.

La propuesta de valor que se obtuvo en esta investigación se diseñó con base en los trabajos más importantes, las alegrías más esenciales y las frustraciones más extremas de los usuarios regulares de los diferentes formatos del sector *retail* y los potenciales clientes y consumidores de productos sostenibles de la ciudad de Bogotá, estableciendo un encaje “problema-solución” en el papel, por lo que aún no se sabe con certeza si realmente a los clientes les importe la propuesta de valor obtenida. El siguiente paso con el lienzo de la propuesta de valor planteado es llevarlo a la realidad a través de un prototipo, con el fin de ir diseñando y probando diferentes propuestas, en una continua búsqueda iterativa que conlleve a descubrir lo que desean y necesitan los clientes en el campo real, minimizando los riesgos de inversión o fracaso en el desarrollo real del modelo de negocio.

El siguiente paso es garantizar que los aliviadores de frustraciones, creadores de alegrías y servicios y productos en el mapa de valor se cumplan dentro del modelo de negocio y que todas las actividades y sus diferentes bloques como “los canales, relaciones con los clientes, flujos de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos trabajen conjuntamente y sincronizados en función de mantener y asegurar la propuesta de valor del modelo” (Osterwalder et al, 2015, p. 90)

Recomendaciones

Según los resultados de la importancia de las diferentes tereas del cliente, con respecto a tener variedad de productos sostenibles en un solo lugar y los resultados de los productos con mayor intención de compra de las *Encuestas de Tendencias de Consumo*, se definieron cinco productos principales que suelen incluir al momento de mercar y se realizará sobre estos el sondeo de oferta de productos sostenibles en el mercado, con la finalidad de tener múltiples opciones y crear alegrías que satisfaga esta tarea fundamental.

Uno de los resultados más relevantes en cuanto a frustraciones y alegrías de los clientes en su intención de adquirir productos con características sostenibles, es la falta de información de clara de las características de sostenibilidad de los mismos, lo que puede persuadir o incentivar la intención de compra de este tipo de productos, por tal motivo, un creador de alegría importante que se puede ofrecer al consumidor se debe fundamentar en estructurar clara y dinámicamente el acceso a esta información de los productos que se ofrecen y que desean consumir.

Es importante brindar información clara acerca de lo que representa un producto con características sostenibles, debido a que hay un sesgo de percepción de lo que constituye el conjunto de los productos social y económicamente responsables que definen este concepto, entendiendo que para la mayoría de los clientes encuestados y entrevistados lo sostenible sólo corresponde a productos verdes o que generan un impacto menor o positivo al medio ambiente y que puede llegar a ser una propuesta de valor y un incentivo adicional para la adquisición de productos con estas características.

A pesar que en la actualidad las tendencias de consumo son cada vez más orientadas a ofrecerse en plataformas digitales o virtuales, aún es importante para los consumidores de productos de consumo masivo el poder interactuar físicamente y observar los productos que

desean consumir, por tal motivo la implementación de este tipo de formatos físicos para mantener la propuesta de valor que se obtuvo con base en las alegrías y frustraciones de los potenciales clientes de productos de consumo masivo en el sector *retail* es esencial.

Referencias

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2017). *Encuesta Multipropósito 2017*.
- Alfonso Orjuela, O. (2005). *Impacto aceptación y evolución de las marcas propias en supermercados y grandes superficies*. Tesis Universidad Externado de Colombia.
- Amézquita, L. L., & Patiño, Y. A. (2011). *Estudio Económico Del Sector Retail En Colombia*. Delegatura para la Protección de la Competencia Superintendencia de Industria y Comercio.
- ANDI. (2013). Los 50 Productos Más Rentables Para las Tiendas. *Revista Supertiendas*, 7-18.
- Arroyave, C. (2015). Tendencias de producción y consumo ecológico en Antioquia. *Universidad de Medellín*.
- Bahamón Osorio, C. M. (2013). *Análisis Sectorial De Las Grandes Superficies En Colombia*. Universidad ICESI.
- Ballesteros, F. (17 de 03 de 2021). *¿Qué es retail? Significado y ejemplos*. Obtenido de Incentro: <https://www.incentro.com/>
- BBVA Research. (2019). *Perfilamiento del Consumidor Colombiano*. Bogotá: BBVA Colombia.
- Bedoya, C. A., & Jaramillo López, A. F. (2013). Las Tiendas De Conveniencia, Una Nueva Opción Para Los Consumidores En La Ciudad De Medellín. *Revista Publiciudad*, Vol. 2 No. 1.
- CAAD Retail Design & Visual Merchandising. (agosto 10 de 2020). La Sostenibilidad en el Sector Retail: ¿Tendencia o Realidad?. Obtenido de CAAD Design: <https://www.caad-design.com/la-sostenibilidad-en-el-sector-retail-tendencia-o-realidad>
- Castaño Martínez, Camilo. (2013). *Los pilares del desarrollo sostenible: sofisma o realidad*. Universidad Santo Tomás.

- Carrillo-Hermosilla, J., Könnölä, T., & Del Río González, P. (2012). *El Sector Retail Como Motor de Cambio Hacia la Sostenibilidad de la Producción y el Consumo*. IE Business School.
- Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, ONU. (1987). *Nuestro Futuro Común*. Nueva York: Oxford University Press .
- DANE. (2022). *GEIH Principales indicadores del mercado laboral*. Obtenido de DANE Información Para Todos:
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_mar_22.pdf
- Deloitte. (2018). *Las Potencias Mundiales del Comercio Detallista 2018. Cambio Transformador Comercio Revitalizado*. Londres: Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2022). *Gran Encuesta Integrada de Hogares*. DANE.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE . (2020). *Cuentas departamentales Producto Interno Bruto por departamento 2020*. DANE.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (abril de 2021). *Boletín Técnico Encuesta mensual de comercio EMC*. Obtenido de DANE:
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_informalidad/bol_geih_informalidad_ene22_mar22.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2004). *Glosario de Términos - Encuesta Anual de Comercio*.
- Díaz Murillo, G. M., & Hernández López, M. C. (2017). *Factores Que Influyen En La Intención De Compra De Productos Ecológicos De Cuidado Del Hogar En Los Consumidores De Los Estratos 5 Y 6 De La Ciudad De Medellín*.

- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. . New York: Harper and Row Publishers.
- Euromonitor Internacional. (2013). *Participación de Las Ventas por Canal*. Euromonitor.
- FENALCO. (s.f.). Informe Económico y de Gestión Sector Nacional Grandes Superficies y Almacenes de Cadena.
- Fundación IE y Ernst & Young. (2012). *El retail como motor de cambio: hacia la sostenibilidad de la producción y el consumo*. IE Foundation Advanced Series On Problem Driven Research.
- Gambo Palacios, I. F. (2010). Escenarios de *Retail* en Bogotá. Universidad del Rosario.
- Garzón Castrillon, M. A., & Ibarra Mares, A. (2014). Revisión Sobre la Sostenibilidad Empresarial. *REAL Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, Volumen 1, Número 3.
- Giesen, E., Riddleberger, E., Christner, R., & Bell, R. (2010). When and how to innovate your business model. *Strategy and Leadership*, 38 (4), 17-26.
- Global Webindex. (2019). *Gen Z: Examining the attitudes and digital behaviors of internet users aged 16-21*. Global Webindex.
- Global Webindex. (2019). *Millennials: Examining the attitudes and digital behaviors of internet users*. Global Webindex. Obtenido de Global Webindex:
<http://www.globalwebindex.com>
- Guarín Castro, J. S., & Lozano Palacios, A. C. (2016). *Modelo Logístico para la Distribución de Productos en el Sector Retail Dentro de una Red de Abastecimiento Dirigida por la Demanda*. Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- He, J., & Ortiz, J. (2021). Sustainable business modeling: The need for innovative design thinking. *Journal of Cleaner Production* 298, 126751.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGrawHill.
- Hertwich, E., & Peters, G. (2008). CO2 Embodied in International Trade with Implications for Global Climate Policy. *Environmental Science & Technology*, Vol. 42, No. 5.
- HLPE. (2014). *Las Pérdidas y el Desperdicio de Alimentos en el Contexto de Sistemas Alimentarios Sostenibles*. Un informe del Grupo de alto nivel de expertos en seguridad alimentaria y nutrición del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial.
- Hurtado Ruiz, S. M. (2012). *Importancia de la Comunicación Asertiva para Lograr un Servicio al Cliente Efectivo*
- Jaramillo Panesso, R. (2005). *El Comercio de Distribución Masiva*. Grupo Editorial Norma.
- Jiménez, D., Iguarán, M., Otálora, L., & Márquez, E. (2015). Influencia del Packaging en las Cadenas de Abastecimiento y los Efectos en los Factores Socioambientales. Universidad Sergio Arboleda.
- Kaizen Institute. (18 de mayo de 2021). *De La Tendencia a La Realidad: el Retail Sostenible*.
Obtenido de <https://cl.kaizen.com/blog/post/2021/05/18/de-la-tendencia-a-la-realidad-el-retail-sostenible>
- Kelly, M., & White, A. (2007). Corporate Design: The missing Business and Public Policy Issue of our Time. *Tellus Institute*.
- Larrouyet, M. C. (2015). *Desarrollo sustentable: origen, evolución y su implementación para el cuidado del planeta*. Universidad Nacional de Quilmes.
- López Contreras, A. d., & Martínez Pastrana, E. H. (2016). Importancia de los negocios verdes en el contexto global para el futuro sostenible de las empresas y el caso de Amtec Andina. *Ciencia Unisalle*.

- López-Galán, B. G.-H. (2013). Knowledge, environment or health? Investigating the factors that explain organic food consumption in Spain. *Información Técnica Económica Agraria, ITEA*, 86-106.
- Márquez González, S. V. (22 de octubre de 2015). *Sostenibilidad y rentabilidad, el desafío para el comercio al detal: pequeñas acciones, grandes cambios*. Obtenido de Universidad Externado de Colombia: <https://zero.uexternado.edu.co/sostenibilidad-y-rentabilidad-el-desafio-para-el-comercio-al-detal-pequenas-acciones-grandes-cambios/>
- Muñoz Ramírez , A. R., & Avilés Gómez, E. F. (2002). Desarrollo de la comercialización en Colombia a través del esquema *Retail*. *Ciencia Unisalle*.
- Organización Mundial del Comercio (OMC) & Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). (2009). *El Comercio y el Cambio Climático*. Editorial OMC.
- O'Shea, M. N. (11 de enero de 2017). *Oleoshop*. Obtenido de Oleo Interactive: <https://www.oleoshop.com/>
- Observatorio de Desarrollo Económico. (2022). *Boletín Comercio al por Menor*. Secretaría de Desarrollo Económico Alcaldía de Bogotá.
- Ofertia. (2018). *Estudio de consumo en Supermercados*. Ofertia.
- Oficina de Estudio Económicos. (diciembre de 2021). *Mincit*. Obtenido de Sitio Web Ministerio Industria y Comercio: <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/comercio-por-menor-supera-resultados-prepandemia>
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). *El comercio internacional y el trabajo decente: Guía de indicadores*. OIT.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Deusto.

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., Bernarda, G., & Papadakis, P. (2015). *Diseñando la Propuesta de Valor*. Grupo Planeta.
- Packlink Pro. (06 de 04 de 2020). *Packlink Pro*. Obtenido de ¿Qué es *retail*? Definición y características: <https://pro.packlink.es/becommerce/que-es-retail-definicion-y-caracteristicas/>
- Palacios Preciado, M., & Duque, O. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración & Desarrollo, Universidad Nacional de Colombia*, 23-34.
- Palacios, R., Bhojwani, S., & Ovalle, A. (2013). *Características de los Canales de Comercio Minorista en Colombia*. Sintec.
- Pamplona Moreno, H. A. (2020). Factores De Sostenibilidad Que Influyen En La Decisión De Compra De Los Clientes En Una “Marca Verde” Del *Retail* Colombiano. Pontificia Universidad Javeriana.
- Parlamento Europeo y el Consejo de la Unión Europea. (20 de diciembre de 1994). DIRECTIVA 94/62/CE. Unión Europea.
- Poore, J., & Nemecek, T. (2018). Reducing Foods Environmental through producers and consumers. *Science*.
- Porter, M. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal* 12(S), 95-119.
- Prado Pomar, M. (2013). *Propuesta de un Modelo de Negocio Sostenible para Emprendedores*. UNED.
- Retail 360. (15 de junio de 2021). *Retail 360*. Obtenido de Qué es *retail*, definición y características: <https://www.retail360.es/que-es-retail-definicion-y-caracteristicas/>

- Riquelme, M. (01 de agosto de 2022), *Cadena de Valor (Michael Porter)*, Web y empresas.
- Obtenido de <https://www.webyempresas.com/cadena-de-valor/>
- Schneider, H., & Samaniego, J. (2010). *La huella del carbono en la producción, distribución y consumo de bienes y servicios*. Editorial CEPAL.
- Stern, N. (2012). *Corporation 2020: Transforming Business for Tomorrow's World*. Washington: Island Press.
- Sukhdev, P. (2013). *Corporación 2020: transformar los negocios para el mundo del mañana*. Ecoe Ediciones.
- Vallet Bellmunt, T., & Mollá Descals, A. (2006). Las Estrategias del Comercio Especializado. *Información Comercial Española*, No. 828.
- Varó, A. (2012). *Diccionario de términos económicos, financieros y comerciales*. Ariel.
- WWF-Paraguay y La ADEC. (diciembre de 2020). *Guía de Compras Sostenibles Para el Sector Retail*. Obtenido de World Wildlife Foundation: <https://www.wwf.org.co/?365970/Guia-de-Compras-Sostenibles-para-el-Sector-Retail>
- Yermanos Pérez, A., & Jassir Franklin, F. (2021). Percepción e intención de compra de productos ecológicos en la ciudad de Bogotá. Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Anexo 1

Encuesta de Tendencia de Consumo.

Fuente: Elaboración Propia (2022).

Ficha Técnica Encuesta

Ámbito: Municipal – Local (Ciudad de Bogotá)

Universo: Población bogotana entre 18 y 80 años que realiza el mercado en sus hogares.

Tamaño de la muestra: 196 personas

Punto de muestreo: Evento Público, Redes Sociales y Centro Comercial.

Procedimiento de muestreo: Encuesta directa a la población con el diligenciamiento de diez (10) preguntas enfocadas a establecer sus hábitos y forma de consumo de productos de consumo masivo, correspondientes a víveres y productos de aseo regulares y con características sostenibles. El requisito inicial para responder la encuesta corresponde a personas que realizan o hacen las compras del mercado en sus hogares.

ENCUESTAS TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Nombre: _____ Edad: _____ Estrato: _____

Localidad de residencia: _____ Barrio: _____ Profesión:

_____ Nivel Educativo: _____

1. ¿Dónde realiza sus compras de víveres y productos de aseo frecuentemente?
 - a. Hipermercado (grandes superficies, ej: Éxito, Jumbo, Carulla, Alkosto, etc.)
 - b. Supermercados (Pequeñas superficies, ej: minimercados, D1, Ara, Justo y bueno)
 - c. Tiendas de barrio

- d. En línea (online) (Marque con una X en qué plataforma Rappi __, Google __, Pagina web del establecimiento __, otros ¿Cuáles? _____)
- e. Otros. ¿Cuáles?: _____
2. Por favor marque los 5 productos que suele incluir con mayor frecuencia al momento de merchar. Marcar con una X qué tipo de producto.
- a. Productos lácteos (marcar: Leche __, Yogurt __, Quesos __, Otros _____)
- b. Bebidas alcohólicas (marcar: Cerveza __, Alcohol __ Otros _____)
- c. Comida refrigerada (¿Cuál? _____)
- d. Panadería __ y pastelería __
- e. Snacks Salados (Marcar: Papas fritas __, Plátano __, Nueces __, otros _____)
- f. Salsas, especias y condimentos.
- g. Aceites y grasas
- h. Productos de cuidado del hogar (detergente ropa, suavizantes, lavavajillas, etc.)
- i. Confitería (Marcar: Galletas __, Chocolate __, Helado __, Dulces __, otros _____)
- j. Procesados (salchichas __, jamones __, otros _____)
3. De los productos que indico anteriormente, ¿consume alguno con características sostenibles (responsables en términos económicos, ambientales y sociales)?
- a. Si. ¿Cuáles y qué característica sostenible tienen?
- _____
- _____
- b. No / No sabe. ¿Explique por qué?

4. Si encontrara los productos que indico anteriormente con características sostenibles,
¿los compraría y consumiría?

a. Si

b. No, ¿por qué?

5. ¿Está dispuesto a pagar un mayor valor que los productos regulares si se sabe que el
producto tiene características sostenibles?

a. Si

b. No

6. ¿Conoce establecimientos que ofrezcan este tipo de productos que usted consume con
características sostenibles?

a. Si, ¿Cuáles?

b. No, ¿por qué?

7. ¿Es usuario de este tipo de establecimientos que ofrecen productos con características sostenibles?
- a. Si
 - b. No
8. Si marco Si, con qué frecuencia realiza sus compras en estos establecimientos.
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Algunas veces
 - d. Muy pocas veces
9. ¿Qué le impide o le dificulta actualmente comprar en este tipo de establecimientos?
- a. Ubicación
 - b. Precios
 - c. Baja oferta de productos
 - d. Baja oferta de canales (Marcar: Tiendas físicas__, Compra online__, etc.)
 - e. Desconocimiento.
 - f. Otros: _____

Anexo 2

Resultados Encuestas de Tendencias de Consumo

Nombre:	Estrato	Lugar de Residencia	Nivel educativo	Edad	1. ¿Dónde realiza sus compras?	2. Por favor marque 5 productos que su familia consume con mayor frecuencia
Adriana	4	Chapinero	Posgrado	26 a 35 años	Hipermercado (grandes)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Adriana Paola Rodríguez	4	Bogotá Castilla	Profesional	26 a 35 años	Tiendas de barrio	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Alberto Quinche Rodríguez	4	Bogotá	Profesional	26 a 35 años	Supermercados (Pequeños)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Alejandra Bernal	4	Chía	Profesional	18 a 25 años	En línea (online) (Ej: Rappi)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Alejandra Bohórquez	6	Bogotá	Posgrado	26 a 35 años	Mercados saludables y orgánicos	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Alejandra Camacho Osman	4	Bogotá Engativá	Posgrado	26 a 35 años	En línea (online) (Ej: Rappi)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Alejandra Rodríguez	4	Bogotá	Posgrado	26 a 35 años	Supermercados (Pequeños)	Comida refrigerada, Snacks Salados, Alimentos
Alexander Niño	5	Bogotá	Posgrado	26 a 35 años	Hipermercado (grandes)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Alexandra	4	Bogotá-engativá	Técnico	36 a 49 años	Hipermercado (grandes)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Alixon Poveda	6	Bogotá / Bella Vista	Profesional	26 a 35 años	Supermercados (Pequeños)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Alvaro Bernal Rios	4	Bogotá	Profesional	26 a 35 años	Supermercados (Pequeños)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Amaya florez Luis Ariosto	4	Bogotá	Educación Básica	50 a 65 años	Supermercados (Pequeños)	Panadería y pastelería, Aceites y grasas
Ana María Bernal	4	Bogotá - Usaquén	Posgrado	26 a 35 años	Supermercados (Pequeños)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Ana maría bustos puerto	6	Bogotá	Profesional	26 a 35 años	Supermercados (Pequeños)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Andrea Sastoque	5	Bogotá	Profesional	26 a 35 años	Supermercados (Pequeños)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Andrés David Castillo Amaya	5	Bogotá-Suba	Profesional	26 a 35 años	Hipermercado (grandes)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Andrés Felipe Valbuena	4	Bogotá	Profesional	18 a 25 años	Supermercados (Pequeños)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Andres Sema	5	Bogotá-Usaquén	Posgrado	36 a 49 años	Éxito-PriceSmart-D1	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Angélica María Chiriví Amaya	5	Bogotá	Profesional	26 a 35 años	Tiendas de barrio	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Angie Alexandra Quintero Correa	4	Bogotá, Suba	Profesional	26 a 35 años	Algunos productos en línea	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Anny Isabella Díaz Molina	4	Bogotá, Rafael	Posgrado	18 a 25 años	Hipermercado (grandes)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
ANTONIO CARLOS DA SILVA	6	Bogotá	Mestre	36 a 49 años	Hipermercado (grandes)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Araminta Sánchez Monroy	4	Bogotá	Posgrado	50 a 65 años	Hipermercado (grandes)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Beatriz Amaya	5	Bogotá- suba	Técnico	50 a 65 años	Tiendas de barrio	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Bianca Cecilia Ahumada Contreras	3	Bogotá	Técnico	50 a 65 años	Supermercados (Pequeños)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Bryan	5	Bogotá	Profesional	26 a 35 años	Supermercados (Pequeños)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Camila Ortiz	4	Bogotá - chapinero	Profesional	26 a 35 años	Hipermercado (grandes)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Camila Reyes	4	Bogotá, Engativá	Posgrado	26 a 35 años	Supermercados (Pequeños)	Comida refrigerada, Snacks Salados, Snacks
Camilo Fonseca	4	Bogotá Rafael	Posgrado	36 a 49 años	Supermercados (Pequeños)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Camilo Hernandez	5	Bogotá cedrito	Profesional	26 a 35 años	Supermercados (Pequeños)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Carlos Mesa	4	Bogotá	Profesional	50 a 65 años	Supermercados (Pequeños)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Carlos Zamora	4	Bogotá	Profesional	36 a 49 años	Supermercados (Pequeños)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)

CARMEN ENITH GONZÁLEZ BUSTOS	4	Bogotá	Posgrado	36 a 49 años	Hipermercado (grandes)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Carmen Gómez	6	Bogotá Barrios Unidos	Profesional	26 a 35 años	Hipermercado (grandes)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Carolina Ballén	4	Bogotá	Posgrado	36 a 49 años	Todos los anteriores	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Carolina Cancino	6	Usaquén	Posgrado	26 a 35 años	Hipermercado (grandes)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Carolina Prieto	5	Bogotá	Técnico	26 a 35 años	Tiendas de barrio	Comida refrigerada, Panadería y pastelería
Carolina Pulgarín	5	Bogotá	Master	26 a 35 años	Tiendas de barrio	Avena, tofu, Frutas y Verduras
Catalina Bustos	5	Bogotá	Posgrado	26 a 35 años	Hipermercado (grandes)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Catalina Espitia	5	Bogotá, Usaquén	Profesional	18 a 25 años	Supermercados (Pequeños)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Catalina Sua	3	Bogotá D.C., Engativá	Profesional	18 a 25 años	Hipermercado (grandes)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Cesar Romero	5	Bogotá Suba	Profesional	26 a 35 años	Hipermercado (grandes)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
CESAR SABALLELT	5	BOGOTÁ / TERCER	Profesional	26 a 35 años	Supermercados (Pequeños)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Cielo Arbeláez	5	Bogotá, Usaquén	Profesional	50 a 65 años	Supermercados (Pequeños)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Claudia Rocio Moreno Prieto	5	Bogotá	Posgrado	18 a 25 años	Supermercados (Pequeños)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Cristian Amaya	5	Bogotá	Profesional	26 a 35 años	Supermercados (Pequeños)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Cristian Sabogal	5	Bogotá, Suba	Profesional	26 a 35 años	Hipermercado (grandes)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Daniel Duque Rojas	6	Bogotá usaquén	Posgrado	26 a 35 años	Hipermercado (grandes)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Daniel Sánchez Riveros	5	Bogotá, Suba	Profesional	26 a 35 años	Hipermercado (grandes)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Daniela Quiroga	4	Bogotá- Engativá	Profesional	18 a 25 años	Hipermercado (grandes)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
David	5	Bogotá, Chapinero	Profesional	26 a 35 años	Supermercados (Pequeños)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Diana	6	Bogotá, Chico	Profesional	26 a 35 años	Hipermercado (grandes)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Diana chiriví	6	Bogotá	Profesional	36 a 49 años	Hipermercado (grandes)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Diana Femanda Avila Choconté	3	Bogotá	Profesional	18 a 25 años	Hipermercado (grandes)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Diana Garzón	4	Bogotá - Fontibona	Posgrado	36 a 49 años	Hipermercado (grandes)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Diana Jerez Olarte	4	Villa del río	Posgrado	26 a 35 años	Hipermercado (grandes)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Diana Lorena López Prada	4	Bogotá- Kennedy	Profesional	26 a 35 años	Supermercados (Pequeños)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Diego Alejandro García Barrios	5	Bogotá Usaquén	Posgrado	36 a 49 años	Hipermercado (grandes)	Frutas y verduras
Diego Alexander Londoño González	5	Bogotá	Profesional	26 a 35 años	Supermercados (Pequeños)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Diego Andres Torres Bustos	5	Bogotá	Posgrado	36 a 49 años	Hipermercado (grandes)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Herman Prieto	5	Bogotá DC, Fontibona	Profesional	50 a 65 años	Supermercados (Pequeños)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Diego Bustos	4	Bogotá DC, Fontibona	Profesional	50 a 65 años	Supermercados (Pequeños)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Diego Fino	4	Bogotá - Kennedy	Posgrado	36 a 49 años	Hipermercado (grandes)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Diego León	5	Bogotá, Suba	Posgrado	26 a 35 años	Supermercados (Pequeños)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Diego Rios	4	Bogotá - engativá	Posgrado	26 a 35 años	Hipermercado (grandes)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Edgar castañeda	5	Bogotá	Profesional	50 a 65 años	Supermercados (Pequeños)	Procesados (salchichas, jamones, otros)
Elizabeth	4	Kennedy	Posgrado	36 a 49 años	Hipermercado (grandes)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Elma del Carmen Amaya	4	Bogotá	Posgrado	66 a 90 años	Supermercados (Pequeños)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)
Emily León Bustos	5	Bogotá	Profesional	36 a 49 años	Supermercados (Pequeños)	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Quesos)

Jorge Bahamón	6	Bogota	Profesional	26 a 35 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Estefan Martinez	6	Bogota	Profesional	26 a 35 años	Merqueo	Salsas, especias y condimentos, Aceite
Estefany	4	Bogotá Rafael	Técnico	26 a 35 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Fabián Ramírez Acero	6	Bogotá	Posgrado	26 a 35 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Felipe Gómez	5	Bogotá	Posgrado	26 a 35 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Felipe Mendoza	5	Bogotá, Usaqu	Posgrado	26 a 35 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Felipe Páez	5	Bogotá	Educación Media	18 a 25 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Fernando Gómez	5	Usaquen - Ced	Profesional	26 a 35 años	En línea (online) (E); Ra	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Fernando Mosalve	6	Usaquen	Posgrado	26 a 35 años	Tiendas de barrio	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Francisco Javier Chaves Diaz	5	Bogota - Chap	Profesional	36 a 49 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Gabriela salazar	4	Fontibon	Profesional	18 a 25 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Gina	3	Bogotá - Bosa	Profesional	26 a 35 años	Supermercados (Peque	Snacks Salados, Salsas, especias y co
Guillermo Saldarriaga	5	Bogotá	Profesional	36 a 49 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Gustavo Araque	5	Bogotá-Barrios	Profesional	26 a 35 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Hector Alfonso Amaya	4	Bogotá	Profesional	50 a 65 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Ingrid Ortiz	3	Bogotá Ciudad	Profesional	36 a 49 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Ivan Higuera	5	Bogotá, Usaqu	Profesional	26 a 35 años	En línea (online) (E); Ra	Comida refrigerada, Panadería y pastel
Jairo Aponte	3	Bogotá	Profesional	36 a 49 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Jairo leon	5	Bogota fontib	Posgrado	36 a 49 años	De todos los anteriores	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Jairo Melo Neira	4	Teusaquillo	Profesional	66 a 90 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Javier Sánchez	4	Bogotá engativ	Posgrado	26 a 35 años	Supermercados (Peque	Comida refrigerada, Productos de cuida
Jennifer Araque	4	Bogotá	Posgrado	26 a 35 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Jennifer Romero	4	Bogotá - Fontib	Posgrado	26 a 35 años	Supermercados (Peque	Comida refrigerada, Panadería y pastel
Jenny Buitrago Diaz	5	Bogotá D.C, S	Profesional	26 a 35 años	Supermercados (Peque	Bebidas alcohólicas (Cerveza, Alcohol,
Jerson Salazar	3	Chía	Profesional	18 a 25 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Johan Espinosa	4	Bogotá	Profesional	26 a 35 años	Hipermercado (grandes	Comida refrigerada, Snacks Salados, P
Johana	5	Bogota Puente	Profesional	26 a 35 años	Tiendas de barrio	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Patricia Garzón	4	Puente Aranda	Posgrado	26 a 35 años	Tiendas de barrio	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
John Garzon	5	Bogota (Engati	Profesional	26 a 35 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Jonathan	3	Bogotá	Educación Básica	26 a 35 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Josef Estrada	5	Chapinero	Posgrado	26 a 35 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Juan Antonio Diaznuila	5	Bogotá	Posgrado	26 a 35 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Juan Sebastian Barahona Men	4	Bogotá	Técnico	18 a 25 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Juan sebastian López Bemal	5	Bogota	Profesional	26 a 35 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Juan Sebastian Rodriguez	5	Bogotá, Teusa	Posgrado	36 a 49 años	Tiendas de barrio	Bebidas alcohólicas (Cerveza, Alcohol,
Juan Tellez	6	Bogotá	Profesional	26 a 35 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Julian Cifuentes	5	Bogotá	Posgrado	26 a 35 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Julian Forero	4	Bogotá - kenn	Profesional	26 a 35 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que

Juliana Alejandra Martínez Bern	5	Bogotá	Posgrado	26 a 35 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Juliana Chirivi	5	Bogotá - Suba	Posgrado	26 a 35 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Juliana Sanchez	6	Bogotá-Suba	Profesional	26 a 35 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Julio Vidal Chirivi	5	Bogotá	Posgrado	66 a 90 años	Supermercados (Peque	Bebidas alcohólicas (Cerveza, Alcohol,
Karen Duarte	4	Bogotá	Posgrado	26 a 35 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Katherine Dunn	5	Bogotá	Profesional	26 a 35 años	Tiendas de barrio	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Kharen Espitia	4	Bogotá - Kenn	Posgrado	26 a 35 años	Supermercados (Peque	Bebidas alcohólicas (Cerveza, Alcohol,
Laura Araque	4	Bogotá - Enga	Profesional	26 a 35 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Laura Lopez	5	Bogotá , suba	Posgrado	26 a 35 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Laura Ruby Amaya de Castillo	3	Bogotá	Especialización	66 a 90 años	Tiendas de barrio	Comida refrigerada, Salsas, especias y
Leandro Ibáñez	4	Bogotá, Engati	Posgrado	26 a 35 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
LIDA GUARNIZO PACHECO	5	Bogotá	Técnico	50 a 65 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Lilia Suárez	4	Bogota- suba	Posgrado	26 a 35 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Liliana Andrea Monroy Chirivi	5	Bogotá	Profesional	36 a 49 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Liliana Giraldo	5	Bogotá	Posgrado	50 a 65 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Lina Falla	5	Bogota - Usaqu	Posgrado	36 a 49 años	En línea (online) (E); Ra	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Lina Fernanda Castillo	6	Bogotá	Posgrado	26 a 35 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Lina María Leon Bustos	4	Bogota/Fontib	Técnico	26 a 35 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Lorena García	5	Bogotá	Posgrado	26 a 35 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Lucía	5	Bogotá	Posgrado	36 a 49 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Lucy Prieto	6	Bogotá	Posgrado	50 a 65 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Luis Bustos	5	Bogotá, Colina	Universitario	26 a 35 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Luis David Murillo acevedo	4	Kennedy	Profesional	18 a 25 años	Supermercados (Peque	Confitería (Galletas, Chocolate, Helado
Luis Felipe Bustos	6	Bogota, Teusa	Profesional	26 a 35 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Luisa Fernanda Gaspar Gómez	5	Bogotá - Samp	Posgrado	26 a 35 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Magda	4	Bogotá	Posgrado	50 a 65 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Mareli Margarita Prieto García	5	Bogotá	Posgrado	50 a 65 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
María Alejandra Castiblanco Or	5	Bogotá	Profesional	26 a 35 años	Hipermercado (grandes	Comida refrigerada, Productos de cuida
María Bustos	5	Bogotá - La Fe	Profesional	18 a 25 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Adolfo Guzman	6	Bogota, Usaqu	Posgrado	36 a 49 años	Supermercados (Peque	Aceites y grasas, Productos de cuidad
María Fernanda Prieto	6	Bogotá, Usaqu	Posgrado	36 a 49 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
María Medina	6	La Candelaria,	Profesional	36 a 49 años	Plaza de mercado	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
María Paula Casas	4	Bogotá - Enga	Profesional	18 a 25 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
María Paula Gómez Amézquita	6	Bogotá, Usaqu	Posgrado	26 a 35 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
MARIA PAULA MORA ATEHOR	5	BOGOTÁ, FON	Profesional	26 a 35 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Maria Velandia	6	Bogotá, Suba,	Profesional	26 a 35 años	En supermercados y tie	Frutas y verduras
Martha Robayo Quintero	6	Bogotá Usaqu	Profesional	50 a 65 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Mateo Archila	4	Bogota, Fontib	Profesional	18 a 25 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que

Mauricio forero guette	4	Bogota,usaqu	Profesional	26 a 35 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Michelle Rodríguez	6	Chapinero Alto	Técnico	26 a 35 años	Zapatoa	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Miguel Ropero	5	Bogotá	Profesional	36 a 49 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Milena Rubiano	5	Bogotá, Chapin	Profesional	26 a 35 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Milena Zea	5	Bogotá, usaqu	Posgrado	26 a 35 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Miryam Bustos C	5	Bogotá	Posgrado	66 a 90 años	Supermercados (Peque	Productos de cuidado del hogar (deter
Mónica Alejandra Rocha	4	Bogotá Engativ	Posgrado	26 a 35 años	Hipermercado (grandes	Bebidas alcohólicas (Cerveza, Alcohol,
Monica Bustos	5	Teusaquillo	Posgrado	36 a 49 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Mónica Muñoz	6	Bogota	Profesional	26 a 35 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Myriam De Alejo	5	Bogota	Profesional	66 a 90 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Myriam naranjo	4	Bogotá	Profesional	50 a 65 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Nataly triviño	4	Bogotá	Profesional	26 a 35 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Nelson Adolfo chuquen Tovar	4	Soacha Cundin	Profesional	26 a 35 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Nestor Ajíaco	5	Bogota	Posgrado	26 a 35 años	Tiendas de barrio	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Néstor Navarro	4	Bogotá	Posgrado	50 a 65 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Olga Lucía Báez Rodríguez	4	Bogotá	Posgrado	36 a 49 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Omaira Cifuentes	4	Bogotá	Profesional	50 a 65 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Omar Diaz	4	Bogotá, Rafael	Posgrado	26 a 35 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Oscar Amaya	5	Bogota- Colina	Posgrado	26 a 35 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Oscar Fernando Castillo	5	Bogotá	Profesional	36 a 49 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Paola Bustos	5	Bogotá, D.C.,	Profesional	26 a 35 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
PAOLA DUITAMA	4	Bogotá	Posgrado	26 a 35 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Paola Torres	4	Bogotá	Posgrado	26 a 35 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Aníbal Restrepo	4	Bogota	Posgrado	50 a 65 años	Tiendas de barrio	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Rafael segura	4	Bogota	Posgrado	50 a 65 años	Variado en supermerca	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Ricardo Castaneda	5	Bogota	Profesional	50 a 65 años	Supermercados (Peque	Snacks Salados
Ricardo Garzón	5	Bogotá	Profesional	50 a 65 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Rosa María Arias	4	Bogotá	Posgrado	36 a 49 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Rubén Darío Silva	4	Bogota Kenne	Profesional	18 a 25 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Sandra oviedo	5	Bogotá	Profesional	50 a 65 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Sebastián Bohórquez Quintero	4	Bogotá - Kenn	Profesional	26 a 35 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Sebastian Escudero Ruiz	6	Bogotá	Posgrado	26 a 35 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Sergio Esteban Casallas Fauto	3	Bogota, Bosa	Posgrado	26 a 35 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Sofía Gartner	6	Bogota suba	Educación Media	18 a 25 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Sofía Moreno	5	Bogotá	Posgrado	26 a 35 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Sonia Esperanza Díaz Solano	4	Bogotá	Posgrado	50 a 65 años	Tiendas de barrio	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Tatiana Morales	5	Bogotá, Suba	Posgrado	26 a 35 años	Hipermercado (grandes	Panadería y pastelería, Productos de c
Vicky Gómez	4	Bogotá Fontib	Posgrado	36 a 49 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que

Viviana Mogollón Jaramillo	5	Bogotá - Suba	Profesional	26 a 35 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
William Córdoba	3	Bogotá - Usme	Profesional	26 a 35 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Yadith Peña	4	Bogotá	Posgrado	26 a 35 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Yanire Florez Guerrero	4	Bogota	Profesional	50 a 65 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Yeferson David Ramirez	4	Bogotá	Profesional	26 a 35 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Yeraldin Gomez	3	Bogotá	Técnico	26 a 35 años	Plaza	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Yudy Macías	3	Bogotá	Posgrado	26 a 35 años	Supermercados (Peque	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que
Zaira Molano	3	Bogotá	.	18 a 25 años	Hipermercado (grandes	Productos lácteos (Leche, Yogurt, Que

3. De los p	4. Si encontra	Si marcó N	5. ¿Esta dispues	6. ¿Conoce	Si marcó SI, podría in	7. ¿Es usuario	Si marco SI, con que fre	8. ¿Qué le impide o le d
No	Si		Si	No		No		Desconocimiento
No sabe	Si		Si	No		No		Baja oferta de producto:
No	Si		Si	No		No		Baja oferta de producto:
Si	Si		Si	Si	Grandes superficies,	Si	Algunas veces	Ubicación, Baja oferta d
Si	Si		Si	Si	Gastronomy market,	Si	Frecuentemente	Ubicación
Si	Si		Si	Si	Bosqueo	Si	Frecuentemente	Baja oferta de canales (
No sabe	Si		Si	No		No		Baja oferta de canales (
Si	Si		No	Si	PriceSmart	Si	Siempre	Precio
No sabe	Si		No	No		No		Baja oferta de canales (
No	Si		No	No		Si	Algunas veces	Precio
No	Si		Si	No		No		Desconocimiento
Si	Si		Si	No		No	Frecuentemente	Precio
No	Si		Si	No		No		Ubicación, Precio, Baja
No sabe	Si		No	No		No		Desconocimiento
No sabe	Si		Si	No		No		Ubicación, Precio
No	Si		No	No		No		Precio, Baja oferta de p
No sabe	Si		Si	No		No		Baja oferta de canales (
Si	Si		Si	No		No		Desconocimiento
Si	Si		Si	No		No	Casi nunca	Precio
No	Si		Si	No		No	Frecuentemente	Precio, Baja oferta de p
No	Si		Si	No		No		Ubicación, Baja oferta d
Si	Si		Si	Si	Supermercados Ping	Si	Siempre	Precio
Si	Si		No	No		No		Precio
No sabe	Tal vez. Solo los que no s	Si	No	No	Me consideraría un c	No		Baja oferta de producto:
No	Si		Si	Si	Jumbo	No		Ubicación
Si	Si		No	No		Si	Frecuentemente	Ubicación, Precio, Baja
No	Si		Si	No		No		Baja oferta de canales (
No siempre	Si		Si	Si	Herbívoro	Si	Algunas veces	Ubicación, Precio
No sabe	Si		No	Si	Ferias de mercado, F	Si	Frecuentemente	Ubicación
No sabe	Si		depende, puede	Si		No	Casi nunca	Precio, Desconocimiento
Si	Si		Si	No		No		Baja oferta de canales (
No sabe	Si		Si	No		No		Baja oferta de producto:

No sabe	Si		Si	No		No		Desconocimiento
No	Si		Si	No	No he visto publicida	No		Baja oferta de producto:
Si	Si		Si	Si	Ecosapiens	Si	Algunas veces	Baja oferta de canales (
Si	Si, si son competitivos en	Depende del val	Si	Si	Gastronomy market,	Si	Frecuentemente	Más que el tipo de estat
Si	Si		Si	Si	La perra casa cultura	Si	Frecuentemente	Baja oferta de canales (
Si	Si		Si	Si	Biogar, Sesamo	Si	Frecuentemente	Ubicación
No	Si		Si	No		No		Precio, Baja oferta de p
Si	Si		Si	No		No		Precio, Desconocimiento
No sabe	Si		Si	No		No		Desconocimiento
Si	Si		Si	Si	Gastronomy	Si	Frecuentemente	Baja oferta de canales (
No sabe	Si		No	No		No		Desconocimiento
Si	Si		Si	Si	Éxitos	Si	Algunas veces	Desconocimiento
No sabe	Si		Si	No		No		Desconocimiento
No sabe	Si		Si	No		No		Ubicación, Baja oferta d
No	Si		No	No		No		Desconocimiento
Si	Si		Si	No		No		Baja oferta de canales (
No	Si		Si	No		No		Ubicación, Baja oferta d
No sabe	Si		Si	No		No		Desconocimiento
No sabe	Si		No	No		No	Casi nunca	Ubicación, Precio, Baja
Si	Si		Si	Si	Carulla	Si	Frecuentemente	Baja oferta de producto:
Si	Si		Si	No		No	Casi nunca	Baja oferta de canales (
Si	Si		No	Si		No		Ubicación, Precio
Si	Si		Si	Si	Mercados de product	Si	Frecuentemente	Baja oferta de producto:
No sabe	Si		Si	No		No		Desconocimiento
Si	Si		Si	No		No		Baja oferta de producto:
Si	Si		Si	Si	Merkaorganico	Si	Frecuentemente	Baja oferta de producto:
No sabe	Si		Si	No		No		Desconocimiento
No sabe	Si		No	No		No		Desconocimiento
No sabe	Si		No	No		No		Baja oferta de producto:
Si	Si		Si	No		No		Desconocimiento
No	Si		No	No		No		Desconocimiento
No sabe	Si		No	No		No		Precio, Baja oferta de p
No sabe	Si		No	No		No		Baja oferta de producto:
No sabe	Si		Si	No		No		Desconocimiento
No sabe	Si		Si	No		Si	Algunas veces	Baja oferta de producto:
Si	Si		Si	No		No		Precio
No sabe	Si		No	Si	D1	Si	Frecuentemente	Ubicación

No sabe	Sí		No	No		No		Desconocimiento
No sabe	Sí		No	No		No		Baja oferta de productos
Sí	Sí		No	No		No		Desconocimiento
No	Sí		Sí	No		No	Casi nunca	Ubicación, Precio, Baja oferta de productos
Sí	Sí		Sí	No		Sí	Algunas veces	Precio
No sabe	Sí		Sí	No		No		Desconocimiento
No	Sí		Sí	No		No		Desconocimiento
Sí	Sí		Sí	Sí	Biogar	Sí	Siempre	Baja oferta de productos
Sí	Sí		No	No		Sí	Algunas veces	Precio
No sabe	Sí		Sí	Sí		No		Precio, Baja oferta de productos
No sabe	Sí		Sí	No		No		Desconocimiento
No sabe	Sí		Sí	No		No	Casi nunca	Ubicación, Baja oferta de productos
Sí	Sí		Sí	No		Sí	Algunas veces	Baja oferta de canales (productos)
No	Sí		Sí	Sí	Wok	Sí	Algunas veces	Baja oferta de productos
Sí	Sí		Sí	No		No		Ubicación
No	Sí		No	No		No		Ubicación, Precio
Sí	Sí		Sí	Sí		Sí	Algunas veces	Baja oferta de productos
Sí	Sí		Sí	No		No		Desconocimiento
No sabe	Sí		No	Sí	No me acuerdo pero	No		Precio, Desconocimiento
No sabe	Sí		Sí	No		No		Baja oferta de productos
Sí	Sí		Sí	No		No		Desconocimiento
Sí	Sí		Sí	No		No		Desconocimiento
Sí	Sí		Sí	No		Sí	Frecuentemente	Ubicación, Precio, Baja oferta de productos
No sabe	Sí		Sí	No		No		Baja oferta de productos
No sabe	Sí		No	No		No		Baja oferta de productos
No sabe	Sí		Si no es mucha la	No		No		Baja oferta de canales (productos)
No sabe	Sí		No	No		No		Ubicación, Precio, Baja oferta de productos
No	Sí		No	Sí	Carulla	No		Ubicación, Precio, Baja oferta de productos
No	Sí		No	No		No		Desconocimiento
No	Sí		No	No		No		Baja oferta de productos
Sí	Sí		Depende de la e	Sí	La trocha (en La Mac	No		Ubicación, Precio
No	Sí		Sí	No		No		Ubicación, Baja oferta de productos
Sí	Sí		Sí	Sí		Sí	Frecuentemente	Ubicación
No	Sí		No	No		No		Desconocimiento
No	Sí		Sí	No		No		Ubicación, Precio, Baja oferta de productos
Sí	Sí		Sí	Sí	Carulla, green market	Sí	Algunas veces	Baja oferta de canales (productos)
No	Sí	En colombi	Si, si se garantiza	No		No		Precio, Baja oferta de productos
Sí	Sí		Sí	Sí	NutriFit	Sí	Frecuentemente	Ubicación, Precio

No	Sí		No debería aume	No		Sí	Frecuentemente	Baja oferta de productos
No	Sí		Depende de que	Sí	@palapaespecies	No		Ubicación, Baja oferta de productos
No	Sí		Sí	Sí	granel gourmet, casa	Sí	Algunas veces	Baja oferta de canales (productos)
No	Sí		Sí	No		No		Desconocimiento
No	Sí		Sí	No		No		Ubicación
No sabe	Sí		Sí	Sí	San Roque	Sí	Frecuentemente	Ubicación
Sí	Sí		Sí	Sí	Granel Gourmet, Her	Sí	Algunas veces	Ubicación
Sí	Sí		Sí	No		No		Precio, Baja oferta de productos
Sí	Sí		Sí	No		Sí	Frecuentemente	Precio, Baja oferta de productos
Sí	Sí		Sí	Sí	Por confiabilidad	Sí	Siempre	Ubicación
No sabe	Sí		Sí	No		No		Desconocimiento
Sí	Sí		No	Sí	En las tiendas fit o m	Sí	Algunas veces	Precio
No	Sí		No	No		No		Precio, Baja oferta de productos
No sabe	Sí		Sí	No		No		Desconocimiento
Sí	Sí		No	Sí	Mercado Campesino	Sí	Frecuentemente	Ubicación, Baja oferta de productos
No sabe	Sí		Sí	No		No		Desconocimiento
Sí	Sí		Sí	Sí	Jumbo	Sí	Algunas veces	Baja oferta de productos
No sabe	Sí		No	No		No		Ubicación
No sabe	Sí		Sí	No		No		Baja oferta de canales (productos)
Sí	Sí		Sí	Sí	A través de aplicaci	Sí	Algunas veces	Baja oferta de canales (productos)
Sí	Sí		Sí	No		No		Baja oferta de productos
No sabe	Sí		Sí	Sí		Sí	Casi nunca	Ubicación, Desconocimiento
Sí	Sí	No	Sí	No	No	No	Casi nunca	Desconocimiento
Sí	Sí		No	Sí	Éxito y tienda orgánic	Sí	Siempre	Ubicación, Precio, Baja oferta de productos
Sí	Depende el precio aveces	Depende de que	Sí	Sí	Éxito y Locatel , vend	Sí	Algunas veces	Precio, Baja oferta de productos
No sabe	Sí		Sí	No		No		Ubicación
Sí	Sí		Sí	No		No	Casi nunca	Desconocimiento
No sabe	Sí		Dependiendo la	Sí	Gastronomy market,	Sí	Frecuentemente	Precio
No sabe	Sí		Sí	No		No		Ubicación, Baja oferta de productos
Sí	Sí		Sí	Sí	Granel	No		Ubicación, Baja oferta de productos
No	Sí		Sí	Sí	Éxito, Gastronomy m	Sí	Algunas veces	Ubicación, Precio, Baja oferta de productos
Sí	Sí		Sí	Sí	La canasta, aromas d	Sí	Frecuentemente	Precio
No sabe	Sí		Sí	No		No		Baja oferta de canales (productos)
Sí	Sí		Sí	Sí	Gastronomy Superma	Sí	Casi nunca	Ubicación, Precio
No	Sí		Sí	No		No		Desconocimiento
Sí	Sí		Sí	Sí	Jabaifuna, huevos g	Sí	Siempre	Ubicación, Precio, Baja oferta de productos
No sabe	Sí		Sí	No		No		Baja oferta de productos
Sí	Sí		No	Sí	Distintos supermerca	Sí	Frecuentemente	Baja oferta de productos

No sabe	Sí		No	No		No		Desconocimiento
No sabe	Sí		Sí	No		No		Baja oferta de productos
Sí	Sí		Sí	Sí	Almacenes cadena	Si	Frecuentemente	Desconocimiento
No sabe	Sí		Sí	No		No		Baja oferta de canales (
Sí	Sí		Depende de qué	No		No		Baja oferta de canales (
Sí	Sí		Sí	Sí	Detergentes bio sostenibles	Si	Frecuentemente	Baja oferta de productos
Sí	Sí		Sí	Sí	Todos los supermercados	Si	Algunas veces	Precio, Baja oferta de productos
Sí	Sí		No	Sí	Biohogar	Si	Algunas veces	Ubicación, Precio
No sabe	Sí		Sí	Sí	Frutalia de Colombia	Si	Algunas veces	Baja oferta de productos
No sabe	Sí		Sí	No		No	Algunas veces	Ubicación
Sí	Sí		No	No		No		Ubicación, Precio, Baja oferta de productos
No sabe	Sí		Depende	No	Almacén de productos	Si	Algunas veces	Ubicación
No sabe	Sí		Depende del tipo de	No		No		Ubicación, Baja oferta de productos
No sabe	Sí		Depende del valor	No		No	Casi nunca	Desconocimiento
Sí	Sí		Sí	No		No		Desconocimiento
Sí	Sí		Sí	No		Si	Frecuentemente	Ubicación
Sí	Sí		No	No		No		Desconocimiento
Sí	Sí		Sí	Sí	Éxito	Si	Frecuentemente	Precio
No sabe	Sí		Sí	No		No		Desconocimiento
No sabe	Sí		Sí	No		No		Ubicación, Desconocimiento
Sí	Sí		Sí	No		No	Casi nunca	Baja oferta de productos
No	Sí		Sí	No		No		Baja oferta de productos
No sabe	Sí		Sí	No		No		Desconocimiento
No	Sí		Sí	No		No		Desconocimiento
Sí	Sí		Sí	No		No		Baja oferta de canales (
No	Sí		Sí	No		No		Baja oferta de productos
Sí	Sí		Sí	No		No		Precio
No	Sí		No	Sí		No		Precio
No sabe	Sí		Sí	No		No		Baja oferta de canales (
No sabe	Sí		Sí	Sí	Éxito	Si	Algunas veces	Baja oferta de productos
Sí	Sí		Sí	Sí	Alkosto	Si	Frecuentemente	Precio, Desconocimiento
No	Sí		Sí	No		No		Precio, Baja oferta de productos
Sí	Sí		Sí	No		Si	Algunas veces	Baja oferta de canales (
Sí	Sí		Sí	Sí		Si	Algunas veces	Precio
Sí	Sí		Sí	Sí	Emprendimiento digital	Si	Frecuentemente	Precio, Desconocimiento
No sabe	Sí		Sí	No		No	Casi nunca	Desconocimiento
No sabe	Sí		No	No		No		Desconocimiento
Sí	Sí		Sí	No		Pocas veces		Baja oferta de productos

Sí	Sí		Sí	Sí	Jumbo	Si	Algunas veces	
No sabe	Sí		Sí	No		No		Desconocimiento
Sí	Sí		Sí	Sí	Daluz consumo responsable	Si	Algunas veces	Ubicación, Precio
Sí	Sí		Sí	No		No		Ubicación
No sabe	Sí		Sí	No		No		Desconocimiento
Sí	Sí		Sí	Sí	Tiendas en el barrio	Si	Siempre	Desconocimiento
Sí	Sí		Sí	Sí		Si	Algunas veces	Ubicación
Sí	Sí		Sí	Sí		Si	Frecuentemente	Ubicación

Anexo 3

Entrevista de Profundidad de Clientes Potenciales

Fuente: Elaboración Propia (2022)

Ficha Técnica Entrevista de Profundidad de Clientes Potenciales

Ámbito: Municipal – Local (Ciudad de Bogotá)

Universo: Población bogotana que compra frecuentemente productos sostenibles.

Tamaño de la muestra: 5 personas que respondieron la encuesta inicial (Anexo 1)

Punto de muestreo: Personal.

Procedimiento de muestreo: Entrevista directa a cinco (5) personas seleccionadas de las encuestas (Anexo 1), correspondientes usuarios frecuentes de establecimientos que vende productos sostenibles, la entrevista corresponde a trece (13) preguntas establecidas para profundizar en las alegrías más relevantes, frustraciones más extremas y trabajos más importantes en la forma de adquisición y compra de productos con características sostenibles de los clientes habituales. El requisito inicial para responder la entrevista corresponde a personas que hayan respondido la encuesta inicial (Anexo 1) y respondieron afirmativo a las preguntas 4, 5, 6 y 7 y “Frecuentemente” en la pregunta del punto 7 “Si marco SI, con qué frecuencia realiza sus compras en estos establecimientos”.

ENTREVISTA

1. ¿Qué aspectos considera beneficiosos o positivos al momento de hacer su mercado?
2. ¿Qué aspectos considera molestos, encuentra difícil de cumplir o le hace falta al momento de hacer mercado?

3. ¿Qué características busca en los productos de la canasta básica (alimentos, productos de higiene personal, cuidado del hogar, bebidas alcohólicas, etc.) que consume regularmente?
4. ¿Qué aspectos considera al momento de seleccionar sus productos de la canasta básica con respecto a sus características económicas, ambientales o de responsabilidad social (sostenibles)?
5. ¿Cuáles son las razones por las que incluye o incluiría productos sostenibles en su mercado?
6. ¿Qué tipo de productos con características sostenibles hacen parte de la canasta básica de su hogar? ¿Y por qué?
7. ¿Influye que la marca sea reconocida, en su decisión de compra de productos sostenibles?
¿Por qué?
8. ¿Qué lo motivaría a consumir frecuentemente este tipo de productos?
9. ¿Qué le impide o lo limita a consumir estos productos con características sostenibles? (Ej. Precio, lejanía de establecimientos donde los venden, falta de canales, dificultad en adquirirlos en los formatos tradicionales, etc.) y explicar ¿qué es demasiado costoso para

Ud., lejano o que exige esfuerzos considerables? (explicar el impedimento para consumir estos productos)

10. ¿Qué fallas tienen o qué elementos cree que les hace falta a los actuales negocios (establecimientos físicos-virtuales) que venden productos con características sostenibles?
11. ¿Cómo se imagina un establecimiento donde se vendan variedad de productos sostenibles de la canasta básica?
12. ¿Qué productos quisiera encontrar en este establecimiento de venta de productos sostenibles?
13. Para usted sería importante tener una experiencia de compra en estos establecimientos que ofrezcan productos sostenibles, como por ejemplo información relevante de los impactos ambiental y sociales de los productos, atención personalizada, prueba de productos, etc. y ¿qué tipo de experiencia desearía que existiera en estos establecimientos que ofrecen productos sostenibles?

Anexo 4

Resultado Entrevistas de Profundidad Clientes Potenciales

ENTREVISTA CP1

1. ¿Qué aspectos considera beneficiosos o positivos al momento de hacer su mercado?

Calidad, precio, variedad.

2. ¿Qué aspectos considera molestos, encuentra difícil de cumplir o le hace falta al momento de hacer mercado?

Opciones veganas en proteína y leches

3. ¿Qué características busca en los productos de la canasta básica (alimentos, productos de higiene personal, cuidado del hogar, bebidas alcohólicas, etc.) que consume regularmente?

Que utilicen pocos plásticos o materiales reciclables, que eviten la prueba o maltrato animal, preferiblemente ecológicos, variedad de productos, que sean de buen precio sin abusar por las características, preferiblemente locales.

4. ¿Qué aspectos considera al momento de seleccionar sus productos de la canasta básica con respecto a sus características económicas, ambientales o de responsabilidad social (sostenibles)?

Que utilicen pocos plásticos o materiales reciclables, que eviten la prueba o maltrato animal, preferiblemente ecológicos, preferiblemente locales.

5. ¿Cuáles son las razones por las que incluye o incluiría productos sostenibles en su mercado?

Disminuir la huella ecológica.

Disminuir el consumo de productos que propician el maltrato animal.

Actividades individuales que puedan ser replica, para disminuir el calentamiento global.

Porque convivimos en un planeta con otros seres vivos que necesitan que cuidemos y evitemos el deterioro del espacio donde habitan.

Porque son respetuosos con el medio ambiente.

Para apoyar las marcas que trabajan en pro del medio ambiente.

6. ¿Qué tipo de productos con características sostenibles hacen parte de la canasta básica de su hogar? ¿Y por qué?

Jabones ecológicos: libres de componentes cancerígenos y nocivos para las vías respiratorias piel o bienestar en general. Además, están libres de materiales tóxicos y corrosivos, que pueden ocasionar envenenamiento u otro tipo de riesgos a la salud. Además de que no contribuyen al envenenamiento del agua ni del universo sumergido en él.

Productos que no prueben en animales, evitando el maltrato animal.

Proteínas y lácteos veganos, que no utilizan animales para su producción.

Productos agrícolas locales que no generan tanta huella ecológica por el transporte, además de evitar que estén empacados en plásticos.

7. ¿Influye la marca o el fabricante del producto en su decisión de compra de productos sostenibles? ¿Por qué?

Sí, para mí es muy importante el respeto por la vida y la calidad de otras especies.

8. ¿Qué lo motivaría a consumir frecuentemente este tipo de productos?

Mayor variedad y fácil alcance.

9. ¿Qué le impide o lo limita a consumir estos productos con características sostenibles?

Precio, lejanía de establecimientos donde los venden, falta de canales, dificultad en adquirirlos en los formatos tradicionales, etc.) y explicar ¿qué es demasiado costoso para ud, lejano o que exige esfuerzos considerables? (explicar el impedimento para consumir estos productos)

Precio, la línea de aseo que consumo sostenible es mucho más costosa que la estándar.

Variedad, cerca de mi hogar no venden variedad de proteínas veganas y dependo de domicilios o debo repetir el mismo producto que se consigue fácilmente.

Información, pocas marcas especifican sus métodos de producción.

10. ¿Qué fallas tienen o qué elementos cree que les hace falta a los actuales negocios (establecimientos físicos-virtuales) que venden productos con características sostenibles?

Precio: los precios son muy altos con respecto al producto.

Ubicación: se encuentran en lugares muy específicos, se requiere de una distribución más general.

11. ¿Cómo se imagina un establecimiento donde se vendan variedad de productos sostenibles de la canasta básica?

Con información clara y relevante, libre de uso de plásticos y materiales tóxicos, muestras de productos y buenos precios.

12. ¿Qué productos quisiera encontrar en este establecimiento de venta de productos sostenibles?

Variedad de proteínas, leches, yogures.

Productos de aseo sostenibles.

Empaques biodegradables.

13. Para usted sería importante tener una experiencia de compra en estos establecimientos que ofrezcan productos sostenibles, como por ejemplo información relevante de los impactos ambiental y sociales de los productos, atención personalizada, prueba de productos, etc. o ¿qué tipo de experiencia desearía que existiera en estos establecimientos que ofrecen productos sostenibles?

Que su marca y establecimiento refleje la responsabilidad ambiental y social y contribuyan a la sociedad, donde su equipo tenga la misma mentalidad, compartan la misma filosofía de vida y tenga la experiencia para orientar en las consultas.

En donde se hagan capacitaciones y talleres vivenciales para conocer los productos y la importancia de la sostenibilidad.

Donde haya prueba de productos.

Que el personal este bien capacitado en protocolos de atención adecuados, para que sea un lugar muy agradable.

ENTREVISTA CP2

1. ¿Qué aspectos considera beneficiosos o positivos al momento de hacer su mercado?

Principalmente la ubicación del sitio para hacer mercado, los precios, la oferta, la variedad y la calidad de los productos. También considero positivo encontrar productos menos procesados, saludables, sin tantos empaques; si son de origen animal, que los animales hayan tenido buen trato (huevos de gallinas felices) o que sea libres de crueldad. Que los productos provengan de comunidades campesinas o minorías, de modo que con la compra se les esté apoyando.

2. ¿Qué aspectos considera molestos, encuentra difícil de cumplir o le hace falta al momento de hacer mercado?

Me molesta encontrar frutas y verduras empacadas en bandejas de *icopor* y cubiertas con plástico y que al momento de pagar me toque comprar la bolsa para poderlas llevar a la casa. Me molesta el *greenwashing* de la mayoría de los productos que se denominan ecológicos o sostenibles sin ninguna justificación real.

Definitivamente hace falta una sección de productos sin empaques (a granel) y si contienen empaques, que tengan en la etiqueta la forma en la que fueron producidos (para saber elegir).

3. ¿Qué características busca en los productos de la canasta básica (alimentos, productos de higiene personal, cuidado del hogar, bebidas alcohólicas, etc.) que consume regularmente?

Calidad, precio, que no estén sobre – empacados, *cruelty free* y si son de origen animal, la forma en que fueron producidos (de ser posible – atún con el sello de protección a los defines, huevos de gallinas libres en granjas, etc).

4. ¿Qué aspectos considera al momento de seleccionar sus productos de la canasta básica con respecto a sus características económicas, ambientales o de responsabilidad social (sostenibles)?

Definitivamente el precio termina definiendo la opción de compra. Sin embargo, considero que hace falta información sustentada sobre las características ambientales o sostenibles de los productos. Claramente si en el país existiera regulación sobre la obligación de las empresas de acogerse a formas sostenibles de producción y a reportarlas, en mi caso optaría por los productos que generen menos impactos. Considero que en este momento, los anuncios sobre sostenibilidad de los productos de la canasta familiar son más publicidad falsa que realidad.

5. ¿Cuáles son las razones por las que incluye o incluiría productos sostenibles en su mercado?

Por la satisfacción de contribuir con iniciativas de producción que “protejan” el medio ambiente y de minimizar el impacto de mis hábitos de consumo.

6. ¿Qué tipo de productos con características sostenibles hacen parte de la canasta básica de su hogar? ¿Y por qué?

En este momento no tengo una lista de productos con características sostenibles, porque en los lugares donde normalmente merco (cerca de mi casa), no hay productos de este tipo, o si

los hay pasan desapercibidos. No hay una oferta al alcance del consumidor para adquirir este tipo de productos. En algunas ocasiones voy a mercados campesinos o a la plaza de mercado, pero no es habitual dadas las distancias. Lo que hago en este momento, es comprar frutas y verduras sin empaques y productos de limpieza y maquillaje *cruelty free*.

7. ¿Influye la marca o el fabricante del producto en su decisión de compra de productos sostenibles? ¿Por qué?

No. Porque al final lo importante es que el fabricante esté alineado con lo que plantea en términos de sostenibilidad y garantice de forma ética y legal los beneficios ambientales de su producto.

8. ¿Qué lo motivaría a consumir frecuentemente este tipo de productos?

Encontrar productos en los que sea posible comprobar su condición de sostenibilidad en supermercados tradicionales, o tener relativamente cerca de mi casa un sitio de productos orgánicos y sostenibles, en el que encuentre variedad y pueda abastecerme de todo lo que necesito. Es decir, conseguir todo lo que necesito en un solo lugar y no tener que ir a mercados tradicionales para completar el mercado.

Precios justos.

9. ¿Qué le impide o lo limita a consumir estos productos con características sostenibles? (Ej. Precio, lejanía de establecimientos donde los venden, falta de canales, dificultad en adquirirlos en los formatos tradicionales, etc.) y explicar ¿qué es demasiado costoso para ud, lejano o que exige esfuerzos considerables? (explicar el impedimento para consumir estos productos).

Mi impedimento es no tener disponible un sitio de venta de estos productos cerca de las zonas que frecuento y si los hay, la oferta es limitada y debo dedicar más tiempo en ir al mercado

tradicional para completar el mercado. Es decir, mis impedimentos son tiempo y accesibilidad a los productos.

10. ¿Qué fallas tienen o qué elementos cree que les hace falta a los actuales negocios (establecimientos físicos-virtuales) que venden productos con características sostenibles?

Yo creo que les falta fuerza para competir con los mercados tradicionales. Si bien la competencia no está dada por los precios (pues los productos sostenibles son hasta 100% más caros), podrían competir ofreciendo una gran variedad de productos y fortaleciendo campañas publicitarias que amplíen sus ventas, a la vez que educan al consumidor sobre los beneficios de sus productos.

11. ¿Cómo se imagina un establecimiento donde se vendan variedad de productos sostenibles de la canasta básica?

Un lugar en el que se informe al consumidor sobre el origen de los productos; que evite los empaques y si esto no es posible, propenda por el reuso mediante la posibilidad de reabastecerse del producto llevando el envase, y si esto tampoco es posible, que tenga alianzas para el reciclaje con los productores. Un sitio donde se le brinde el espacio a diferentes comunidades de vender sus productos y se les apoye en la creación de nuevos productos. Un sitio responsable que garantice que los productos que vende sí son sostenibles.

12. ¿Qué productos quisiera encontrar en este establecimiento de venta de productos sostenibles?

Alimentos perecederos y no perecederos, productos y elementos para limpieza de hogar y aseo personal, comida para mascotas

13. Para usted sería importante tener una experiencia de compra en estos establecimientos que ofrezcan productos sostenibles, como por ejemplo información relevante de los impactos ambiental y sociales de los productos, atención personalizada, prueba de productos, etc. y ¿qué

tipo de experiencia desearía que existiera en estos establecimientos que ofrecen productos sostenibles?

Si, me parece muy interesante tener una experiencia así, con información real sobre los productos. Me gustaría un lugar que me “eduje” como consumidora y me gustaría encontrar en el sitio espacios para que grupos de jóvenes, comunidades, minorías, etc., exhiban y vendan sus productos.

ENTREVISTA CP3

1. ¿Qué aspectos tiene Ud. en cuenta a la hora de hacer mercado?

Precio, calidad del producto, menor cantidad de empaques plásticos, beneficios de los productos, mínimo de desplazamientos.

2. ¿Qué aspectos considera molestos, encuentra difícil de cumplir o le hace falta al momento de hacer mercado? Y ¿qué aspectos considera beneficiosos o positivos al momento de mercar?

Largas filas, tener que ir a diferentes lugares para conseguir todo lo que necesito.
Diferentes medios de pago, variedad de opciones, productos en oferta.

3. ¿Qué espera de los productos de la canasta básica (alimentos, productos de higiene personal, cuidado del hogar, bebidas alcohólicas, etc.) que consume regularmente?

Que sean de buena calidad, durables, que generen el menor desperdicio posible principalmente en cuanto a los empaques.

4. ¿Qué aspectos considera al momento de seleccionar sus productos de la canasta básica con respecto a sus características ambientales o de responsabilidad social?

Menor cantidad de desperdicio principalmente en los empaques y embalajes, productos preferiblemente de marcas locales o de pequeños productores.

5. ¿Qué busca en un producto con características sostenibles? ¿Por qué consume o consumiría productos sostenibles en su mercado?

Para apoyar a aquellos productores que son responsables con el medio ambiente y aportar a esta labor de conciencia, porque son productos con menos químicos y por ende más saludables.

6. ¿Qué tipo de productos con características sostenibles consume en la canasta básica de su hogar? ¿Y por qué?

La copa menstrual, para eliminar las toallas higiénicas desechables, cepillo de dientes de bambú porque al ser biodegradable facilita su desecho en máximo 3 meses. Frutas y verduras en plazas o mercados pequeños donde se exhiben y se pueden adquirir sin exceso de empaques.

7. ¿Le preocupa consumir productos que no son tan reconocidos o de marcas reconocidas pero que tiene características sostenibles? ¿Por qué?

Depende del producto, ya que, para productos comestibles, resulta más confiable adquirir productos de marcas o fabricantes reconocidos.

8. ¿Cuál sería la mejor forma en la que usted pudiera recurrir a consumir frecuentemente este tipo de productos?

Precios razonables, tener pruebas o muestras previas de los productos para conocerlos y evaluar sus beneficios, conocer el origen y procesos de fabricación, entender mi aporte social y ambiental al adquirirlos.

9. ¿Qué le impide o lo limita a consumir estos productos con características sostenibles? (Ej. PRECIO, lejanía de establecimientos donde los venden, falta de canales, dificultad en adquirirlos en los formatos tradicionales, etc.) y explicar ¿qué es demasiado costoso, lejano, que toma tiempo, que exige esfuerzos considerables...o explicar el impedimento para consumir estos productos?

Precios muy altos con respecto a los productos tradicionales si no se evidencia el verdadero impacto ambiental o social. Baja oferta de productos, lo que promueve la compra de productos tradicionales, todos en un mismo lugar. Poco o ningún punto de venta físico donde pueda adquirir productos de diferente tipo en una sola visita. Distancias, mayores a 15 minutos en carro o 10 minutos a pie.

10. ¿Que falla tienen los actuales negocios donde puede encontrar productos de características sostenibles?

La baja variedad de productos o el enfoque solo en algunos productos de la canasta básica. Lejanía, poca difusión o publicidad. Soluciones de envío o domicilio, mayores soluciones al tema de empaques y embalajes.

11. ¿Cómo se imagina un establecimiento donde se vendan variedad de productos sostenibles de la canasta básica?

Para un punto de venta físico sería interesante poder tener muestras o pruebas de los productos, así como tener a la mano la información explícita del impacto positivo de los productos que voy a adquirir. Promociones o incentivos por las compras, productos con soluciones concretas al problema de empaques y desechos plásticos, espacios de permanencia o estadía (no solamente autoservicio) Alianzas con otras tiendas que enriquezcan la propuesta de valor.

12. ¿Qué productos quisiera encontrar en este establecimiento de venta de productos sostenibles?

Alimentos y bebidas de consumo diario, productos de cuidado personal, productos de aseo para el hogar, accesorios para el hogar.

13. Para usted sería importante tener una experiencia de compra en estos establecimientos que ofrezcan productos sostenibles, como por ejemplo información relevante de los impactos ambiental y sociales de los productos, atención personalizada, prueba de productos, etc. y ¿qué tipo de experiencia desearía que existiera en estos establecimientos que ofrecen productos sostenibles?

Para un punto de venta físico, tener una prueba o muestra previa a la compra de ciertos productos, acompañados de información o reseñas que expliquen el origen, procedencia, trabajo realizado por los fabricantes o productores y su impacto. También sería interesante encontrar productos que contengan otros productos para enganchar a los clientes. Ejemplo: productos de repostería o pastelería cuyos ingredientes se consigan en la tienda, para mostrar otras formas de uso de los productos.

Recibir incentivos que a su vez fidelicen al cliente. Ejemplo: vender envases para adquirir productos a granel, y otorgar beneficios o descuentos al “recargar” estos envases en las siguientes compras.

ENTREVISTA CP4

1. ¿Qué aspectos considera beneficiosos o positivos al momento de hacer su mercado?
origen del producto, los Ingredientes y el empaque
2. ¿Qué aspectos considera molestos, encuentra difícil de cumplir o le hace falta al momento de hacer mercado?

Variedad de productos con ingredientes naturales, me molestan los productos con muchos ingredientes químicos o ultra procesados, los que contienen colorantes, endulzantes y saborizantes artificiales, las frutas importadas (como los códigos PLU 4, 8) y los alimentos GMO.

3. ¿Qué características busca en los productos de la canasta básica (alimentos, productos de higiene personal, cuidado del hogar, bebidas alcohólicas, etc.) que consume regularmente?

Que tengan un valor agregado en su cadena de producción, que en lo posible sean productos orgánicos, que tengan algún objeto o responsabilidad social, que los productos no contengan ingredientes carcinógenos, que sean de producción limpia, si son de empresas tipo B, que no usen ingredientes artificiales, que no sean productos ultra procesados, que sean en lo posible productos locales y libres de crueldad animal.

4. ¿Qué aspectos considera al momento de seleccionar sus productos de la canasta básica con respecto a sus características económicas, ambientales o de responsabilidad social (sostenibles)?

Escojo los productos que tienen menor impacto ambiental y mayor impacto social, aunque el precio por lo general es más alto, soy consciente que los productos bien elaborados o con un valor agregado son más costosos y lo apoyo por ejemplo la calidad y lista de los ingredientes que no sean de monocultivos que erosionen el suelo como el aceite de palma, que el empaque no sea plástico o de *icopor*.

5. ¿Cuáles son las razones por las que incluye o incluiría productos sostenibles en su mercado?

Porque el planeta lo requiere, somos la especie productora de basura y me preocupa el presente y futuro de lo que suceda con el planeta y la forma en que puedo aportar es apoyando empresas que están preocupándose por reducir el impacto ambiental, huella ecológica y entiendo la importancia de migrar a los ciclos de producción cerrada.

6. ¿Qué tipo de productos con características sostenibles hacen parte de la canasta básica de su hogar?
¿Y por qué?

Frutas y verduras que tienen prácticas de agricultura limpia y/o orgánicas,

café orgánico, aceite de oliva orgánico, huevos de gallina feliz, pesca responsable (respetan las vedas de pesca)

7. ¿Influye que la marca sea reconocida, en su decisión de compra de productos sostenibles?

¿Por qué?

No influye en mi compra si la marca es conocida o no porque analizo el producto y si considero que es bueno lo apoyo con más razón porque es lo que finalmente ayuda a que salgan adelante más emprendimientos sostenibles.

8. ¿Qué lo motivaría a consumir frecuentemente este tipo de productos?

El valor agregado que tengan en el cuidado y responsabilidad con el ambiente, la salud y las causas sociales.

9. ¿Qué le impide o lo limita a consumir estos productos con características sostenibles? (Ej.

Precio, lejanía de establecimientos donde los venden, falta de canales, dificultad en adquirirlos en los formatos tradicionales, etc.) y explicar ¿qué es demasiado costoso para ud, lejano o que exige esfuerzos considerables? (explicar el impedimento para consumir estos productos). La poca disponibilidad de canales o establecimientos para comprar los productos porque si se requiere un desplazamiento en carro o un domicilio prefiero esperar a que llegue o que pueda conseguirlo cuando deba desplazarme por otras razones que lo justifiquen.

10. ¿Qué fallas tienen o qué elementos cree que les hace falta a los actuales negocios (establecimientos físicos-virtuales) que venden productos con características sostenibles?

Resaltar y comunicar el valor agregado y beneficio que tienen ese tipo de productos para la salud, el ambiente y/o lo social. para generar más empatía y *engagement* con las marcas.

11. ¿Cómo se imagina un establecimiento donde se vendan variedad de productos sostenibles de la canasta básica?

Que el espacio evidencie a través de los materiales del espacio interior la coherencia con los productos que venden como uso de materiales reciclados, reutilizados o que tengan elementos que comuniquen lo que venden, las propiedades. Me gustaría que fuese novedoso en cómo exhibir los productos generando una experiencia y enseñanza al consumidor.

12. ¿Qué productos quisiera encontrar en este establecimiento de venta de productos sostenibles?

Productos de cuidado personal artesanales, frutas y verduras de producción limpia u orgánica, productos procesados con ingredientes naturales, huevos de gallina feliz, productos libres de crueldad animal, productos no GMO, productos locales y de producción nacional.

13. Para usted sería importante tener una experiencia de compra en estos establecimientos que ofrezcan productos sostenibles, como por ejemplo información relevante de los impactos ambientales y sociales de los productos, atención personalizada, prueba de productos, etc. y ¿qué tipo de experiencia desearía que existiera en estos establecimientos que ofrecen productos sostenibles?

Si sería súper importante tener una experiencia diferencial porque considero que a veces la decisión de compra de un producto es impulsada por la razón o historia detrás de ese producto (a mí me pasa eso) y por lo general no es fácil comunicar eso a través de un empaque ya que mucha gente o no se toma el tiempo de leer o sólo ven el precio y deciden comprar o no comparándolo con el producto homólogo de supermercado convencional. Debería ir enfocado a las causas que apoyan y que sea evidente para el cliente. Las pruebas o degustaciones también son súper importantes por el desconocimiento o escepticismo que hay de nuevos productos o productos en su mejor versión. Conectar al cliente con el productor a través de medios audiovisuales (tv, proyección)

ENTREVISTA CP5

1. ¿Qué aspectos considera beneficiosos o positivos al momento de hacer su mercado?

Tengo la oportunidad de escoger los alimentos que deseo para las preparaciones que tengo planeadas a la semana y los productos que más me gustan. Me gusta tener el tiempo para detenerme a revisar las opciones que se ofrecen y escoger los productos que sean beneficioso para mi salud.

2. ¿Qué aspectos considera molestos, encuentra difícil de cumplir o le hace falta al momento de hacer mercado?

Me molesta que los productos como vegetales y frutas sean altamente perecederos, lo que me obliga a realizar las compras diarias de estos productos, utilizando más tiempo para adquirirlos.

3. ¿Qué características busca en los productos de la canasta básica (alimentos, productos de higiene personal, cuidado del hogar, bebidas alcohólicas, etc.) que consume regularmente?

Las características que busco son que el producto sea práctico (que sea fácil de preparar o consumir) y que sea saludable.

4. ¿Qué aspectos considera al momento de seleccionar sus productos de la canasta básica con respecto a sus características económicas, ambientales o de responsabilidad social (sostenibles)?

Busco que los productos que tengan características orgánicas, como frutas y verduras, que la cadena de abastecimiento y los procesos de cultivo sean confiables garantizando la calidad y salubridad de los productos. Compra productos de marcas que le garantizan procesos de sostenibilidad en la fabricación de estos.

5. ¿Cuáles son las razones por las que incluye o incluiría productos sostenibles en su mercado?

Porque son beneficiosos para mi salud y porque el ciclo de vida del producto ha sido pensado y planeado para generar impactos positivos o reducir los impactos negativos a la sociedad y el medio ambiente y que por lo tanto me dan tranquilidad que cumple con estos estándares.

6. ¿Qué tipo de productos con características sostenibles hacen parte de la canasta básica de su hogar? ¿Y por qué?

Leche Alquilería porque en su política de sostenibilidad incluyen proyectos robustos y tangibles de beneficio social y ambiental y productos orgánicos como vegetales y frutas que no usen pesticidas y químicos en su proceso de cultivo. Confundo un poco el termino sostenible con saludables, pero creo que están relacionados, como por ejemplo con los productos orgánicos.

7. ¿Influye que la marca sea reconocida, en su decisión de compra de productos sostenibles? ¿Por qué?

Sí, porque si conozco que la empresa está alineada con los ODS y tiene implementadas buenas prácticas sociales y ambientales me siento más coherente y tranquila de comprar los productos, sin embargo, debo investigar un poco más para escoger este tipo de productos.

8. ¿Qué lo motivaría a consumir frecuentemente este tipo de productos?

Me gustaría obtener mayor información sobre los diferentes proyectos sostenibles de la marca (iniciativas sociales y ambientales) relacionados con la elaboración del producto.

9. ¿Qué le impide o lo limita a consumir estos productos con características sostenibles? (Ej.

Precio, lejanía de establecimientos donde los venden, falta de canales, dificultad en adquirirlos en los formatos tradicionales, etc.) y explicar ¿qué es demasiado costoso para ud,

lejano o que exige esfuerzos considerables? (explicar el impedimento para consumir estos productos)

Falta de conocimiento de la marca y el *greenwashing* que realizan algunos productos para vender. De igual forma el que no está claro el impacto ambiental y social real que tiene el producto. El elevado costo de los productos sostenibles y la baja oferta de establecimientos de este tipo cerca de su hogar.

10. ¿Qué fallas tienen o qué elementos cree que les hace falta a los actuales negocios (establecimientos físicos-virtuales) que venden productos con características sostenibles?

Falta de publicidad y de información de los proyectos sociales y ambientales que están detrás del producto y del mismo negocio. También que pertenezcan o hagan parte de iniciativas reconocidas de modelos de negocios sostenibles como las sociedades BIC.

11. ¿Cómo se imagina un establecimiento donde se vendan variedad de productos sostenibles de la canasta básica?

Un establecimiento donde vendan todo a granel donde uno pueda llevar recipientes con el objetivo de reducir el uso de plástico o *icopor* con un ambiente ecológico o eco-amigable.

12. ¿Qué productos quisiera encontrar en este establecimiento de venta de productos sostenibles?

Frutas, verduras y legumbres.

13. Para usted sería importante tener una experiencia de compra en estos establecimientos que ofrezcan productos sostenibles, como por ejemplo información relevante de los impactos ambiental y sociales de los productos, atención personalizada, prueba de productos, etc. y ¿qué tipo de experiencia desearía que existiera en estos establecimientos que ofrecen productos sostenibles?

Si es importante porque al ofrecer información relevante de los procesos productivos, procedencia e impactos ambientales y sociales de los productos crea mayor conciencia de lo que se está consumiendo. Sería interesante tener información de cada producto del origen, forma de elaboración e impacto ambiental en las estanterías donde se ofrece. Se deberían realizar experiencias vivenciales con los productores o fabricantes de los productos sostenibles para conocer más a fondo el origen de los productos. De igual forma sería importante utilizar diferentes canales (redes sociales - página web) para mostrar los procesos de fabricación producción y elaboración, su origen y características sostenibles y para facilitar la compra online.

Anexo 5

Documentos Revisión Documental

Documento: Los 50 Productos Más Rentables Para las Tiendas. *Revista Supertiendas*, p. 7-18.

Fuente: ANDI. (2013).

(B) Buen margen y poca rotación (A) Buen margen y buena rotación

(D) Poco margen y poca rotación (C) Buena rotación y poco margen

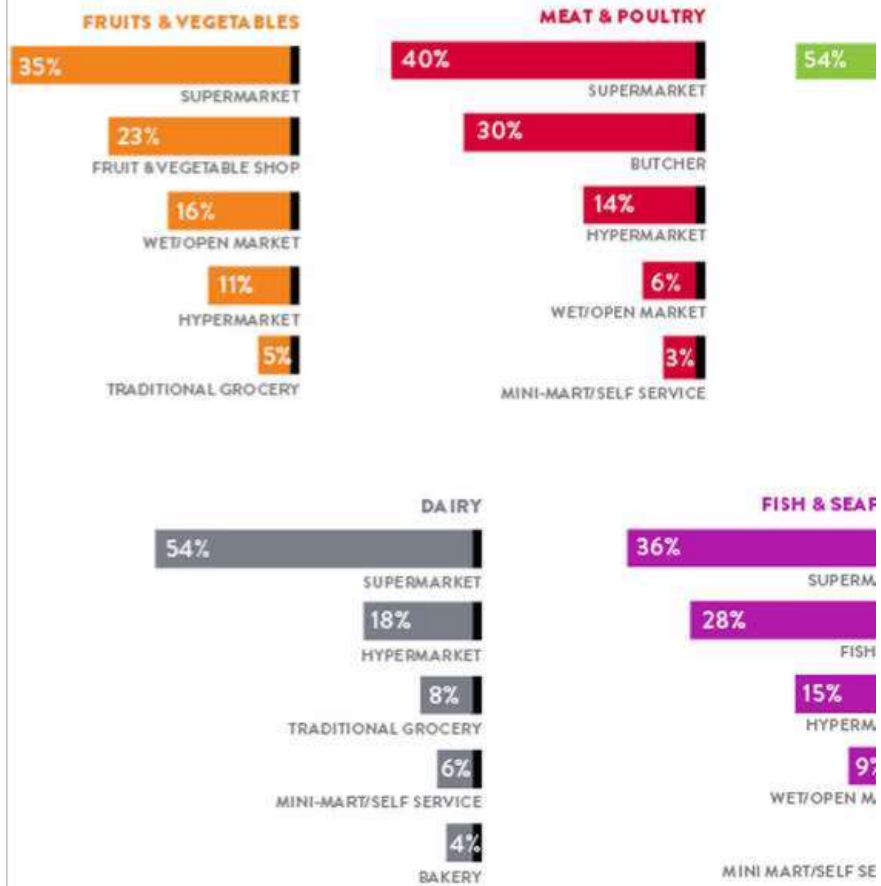
los 50 más rentables

Nº	Producto	Rentabilidad	Nº	Producto	Rentabilidad
1	Productos lácteos (leches)	\$2.393.488,37	26	Papel higiénico	\$61.564,29
2	Bebidas Alcohólicas	\$1.280.940,33	27	Productos de cuidado del hombre	\$60.483,52
3	Comida refrigerada*	\$1.209.238,10	28	Productos para el baño	\$59.507,72
4	Pan, galletas y ponques	\$832.783,02	29	Cereales	\$50.840,34
5	Aceites y grasas	\$712.401,54	30	Mermelada	\$49.566,80
6	Cigarillos	\$587.936,51	31	Insecticidas	\$45.051,76
7	Snacks	\$423.192,86	32	Toallas higiénicas/protectores	\$43.219,54
8	Productos de cuidado del hogar	\$401.208,79	33	Chocolates	\$26.194,44
9	Salsas, especias y condimentos	\$343.736,26	34	Comida para bebé	\$25.862,07
10	Helados	\$298.941,56	35	Lavaplatos	\$24.661,65
11	Yogurt y productos lácteos (derivados)	\$268.626,98	36	Sopas	\$19.268,71
12	Dulces	\$241.490,48	37	Blanqueadores	\$11.794,87
13	Pañales	\$210.031,75	38	Productos de cuidado del piso	\$11.576,58
14	Galletas	\$201.380,95	39	Ceras	\$6.607,14
15	Procesados (salchichas, jamones, etc)	\$186.044,44	40	Comida congelada	\$4.230,16
16	Pasta	\$181.302,08	41	Cuidado del sol	\$2.063,49
17	Confitería	\$179.259,26	42	Ambientadores	\$1.792,21
18	Quesos	\$146.042,69	43	Depiladores	\$1.666,67
19	Productos de cuidado de la ropa	\$143.433,18	44	Productos de incontinencia	\$1.576,04
20	Enlatados	\$128.684,04	45	Servilletas	\$1.116,07
21	Productos de cuidado oral	\$123.296,70	46	Pañuelos	\$495,24
22	Productos de cuidado del cabello	\$98.524,29	47	Barras	\$374,15
23	Productos de protección sanitaria	\$96.887,76	48	Toallas para cocina	\$291,67
24	Desodorantes	\$77.738,10	49	Fideos	\$170,07
25	Chicles	\$75.809,52	50	Paños Húmedos	\$128,57

Fuente: Axioma Comunicaciones - Supertiendas

WHERE WE SHOP FOR FRESH FOODS IN LATIN AMERICA

Types of stores preferred for each category



Fuente: Revista Supertiendas

los 50 más vendidos por punto

Nº	Producto	Ventas por punto	Nº	Producto	Ventas por punto
1	Bebidas Alcohólicas	\$11.243.809,52	26	Chocolates	\$449.047,62
2	Pan, galletas y ponques	\$8.025.000,00	27	Insecticidas	\$388.571,43
3	Productos lácteos (leches)	\$7.351.428,57	28	Productos de cuidado del hombre	\$327.619,05
4	Comida refrigerada*	\$6.046.190,48	29	Desodorantes	\$310.952,38
5	Cigarillos	\$3.968.571,43	30	Productos para el baño	\$293.571,43
6	Aceites y grasas	\$3.660.952,38	31	Cereales	\$288.095,24
7	Snacks	\$3.242.857,14	32	Mermelada	\$274.523,81
8	Productos de cuidado del hogar	\$1.738.571,43	33	Chicles	\$189.523,81
9	Pañales	\$1.575.238,10	34	Comida para bebé	\$166.666,67
10	Yogurt y productos lácteos (derivados)	\$1.465.238,10	35	Lavaplatos	\$146.428,57
11	Helados	\$1.153.809,52	36	Sopas	\$98.095,24
12	Confitería	\$1.152.380,95	37	Blanqueadores	\$87.619,05
13	Salsas, especias y condimentos	\$1.117.142,86	38	Productos de cuidado del piso	\$61.190,48
14	Procesados (salchichas, jamones, etc)	\$1.073.333,33	39	Ceras	\$52.857,14
15	Quesos	\$1.058.809,52	40	Comida congelada	\$19.523,81
16	Galletas	\$1.006.904,76	41	Cuidado del sol	\$12.380,95
17	Enlatados	\$1.002.380,95	42	Ambientadores	\$10.952,38
18	Productos de cuidado de la ropa	\$988.095,24	43	Productos de incontinencia	\$6.428,57
19	Pasta	\$828.809,52	44	Servilletas	\$5.952,38
20	Productos de cuidado oral	\$565.714,29	45	Depiladores	\$3.571,43
21	Dulces	\$513.809,52	46	Pañuelos	\$2.857,14
22	Productos de cuidado del cabello	\$507.857,14	47	Barra	\$2.380,95
23	Papel higiénico	\$482.857,14	48	Toallas para cocina	\$1.666,67
24	Toallas higiénicas/protectores	\$452.142,86	49	Fideos	\$952,38
25	Productos de protección sanitaria	\$452.142,86	50	Palitos Húmedos	\$714,29

Fuente: Axioma Comunicaciones - Superfrendas

los 50 con mayor margen

Nº	Producto	Margen	Nº	Producto	Margen
1	Dulces	47%	26	Fideos	18%
2	Depiladores	47%	27	Cereales	18%
3	Chicles	40%	28	Toallas para cocina	18%
4	Productos lácteos (leches)	33%	29	Procesados (salchichas, jamones, etc)	17%
5	Salsas, especias y condimentos	31%	30	Pañuelos	17%
6	Helados	26%	31	Lavaplatos	17%
7	Desodorantes	25%	32	Cuidado del sol	17%
8	Productos de incontinencia	25%	33	Ambientadores	16%
9	Productos de cuidado del hogar	23%	34	Barra	16%
10	Pasta	22%	35	Confitería	16%
11	Productos de cuidado oral	22%	36	Comida para bebé	16%
12	Comida congelada	22%	37	Cigarillos	15%
13	Productos de protección sanitaria	21%	38	Productos de cuidado de la ropa	15%
14	Productos para el baño	20%	39	Quesos	14%
15	Comida refrigerada*	20%	40	Blanqueadores	13%
16	Galletas	20%	41	Pañales	13%
17	Sopas	20%	42	Snacks	13%
18	Aceites y grasas	19%	43	Enlatados	13%
19	Productos de cuidado del cabello	19%	44	Papel higiénico	13%
20	Productos de cuidado del piso	19%	45	Ceras	13%
21	Servilletas	19%	46	Insecticidas	12%
22	Productos de cuidado del hombre	18%	47	Bebidas Alcohólicas	11%
23	Yogurt y productos lácteos (derivados)	18%	48	Pan, galletas y ponques	10%
24	Mermelada	18%	49	Toallas higiénicas/protectores	10%
25	Pañitos Húmedos	18%	50	Chocolates	6%

Fuente: Axioma Comunicaciones - Superfrendas

los 40 productos con mayor rotación y ventas en las tiendas

1	Cajarrillos	88,2%
2	Snacks	75,8%
3	Pasta	66,9%
4	Pan, galletas y ponques	65,8%
5	Helados	64%
6	Comida refrigerada	63,6%
7	Aceites y grasas	57,8%
8	Sopas	57,1%
9	Salsas, especias y condimentos	55,6%
10	Yoghurt and productos lácteos (derivados)	52,9%
11	Productos lácteos (leches)	51,1%
12	Productos de protección sanitaria	51%
13	Quesos	48,4%
14	Pañales	47,6%
15	Insecticidas	46%
16	Bebidas Alcohólicas	45,1%
17	Onices	43,2%
18	Chocolates	41,7%
19	Dulces	40,7%
20	Enlatados	39,1%

21	Productos procesados (salchichas, jamones, etc)	30,5%
22	Lavaplatos	29,9%
23	Barras	29,9%
24	Galletas	29%
25	Cereales	27,3%
26	Productos de cuidado oral	27,1%
27	Productos de cuidado de la ropa	27%
28	Papel higiénico	24,7%
29	Productos para el baño	24,3%
30	Productos de cuidado del hombre	22,2%
31	Desodorantes	21,2%
32	Productos de cuidado del cabello	19,2%
33	Comida para bebé	14,9%
34	Blanqueadores	13,8%
35	Ceras	12%
36	Pañuelos	11%
37	Productos de cuidado del piso	8,5%
38	Cuidado del sol	6,2%
39	Ambientadores	6%
40	Comida congelada	3,4%

Fuente: Nabi Consulting

los 50 más vendidos por precio y tamaño

Categoría	Subcategoría	Precio promedio	Tamaño
Esparible	Chocolate esparcible	13.730	350 g
Productos de aseo personal	Protectores	10.350	120 unid
Insecticidas	Insecticidas para el hogar	10.350	360 ml
Productos de aseo personal	Tampones	7.050	10 unid
Cuidado del aire	Ambientadores	6.900	360 Cm3
Comida Empacada	Tomates en Lata	5.950	305 g
Cuidado del hogar	Toallas de cocina	5.050	2 unid
Aceites y grasas	Mantequilla	4.600	250 g
Salsas, condimentos y sazónadores	Sazonadores para carnes	4.500	90 g
Comida procesada	Embutidos en lata	4.400	150 g
Confitería	Chocolates en caja	4.020	37 g
Productos de aseo personal	Incontinencia	4.000	2 unid
Productos de aseo personal	Toallas Higiénicas	4.000	10 unid
Salsas, condimentos y sazónadores	Salsas	3.900	250 g
Comida para beber	Comida para preparar	3.550	200 g
Lácteos	Bebidas en polvo para preparar	2.900	200 g
Aceites y grasas	Margarinas	2.860	250 g
Salsas, condimentos y sazónadores	Salsa de tomate	2.850	200 g
Lácteos	Leche	2.800	1 lt
Salsas, condimentos y sazónadores	Mayonesa	2.700	180 g
Panadería	Ponques	2.560	250 g
Comida para beber	Comida preparado	2.120	140 g
Lácteos	Fresco	1.970	90 g
Lácteos	Yoghurt Cuchareable	1.950	173 g
Cuidado oral	Cepillos de dientes	1.900	1 unid
Productos de aseo personal	Papel Higiénico	1.800	1 Rollo
Lácteos	Bebida de Yoghurt	1.800	150 ml
Sopa	Sopas para preparar	1.690	76 g
Lácteos	Tortas cucharambles	1.600	140 g
Cuidado oral	Cepillo de dientes	1.500	1 unid
Panadería	Pan	1.200	6 unid
Confitería	Dulces medicados	1.070	34 g
Helados	Helados para llevar a casa	1.050	86 g
Cuidado del hogar	Suavizantes	1.000	800 Cm3
Cuidado oral	Pasta de dientes	1.000	25 gr
Cuidado para el cabello	Shampoo Medicado	1.000	12 ml
Snacks	Snacks Frutas	900	28 g
Salsas, condimentos y sazónadores	Condimentos	900	55 g
Lavaplatos	Lavaplatos	900	150 g
Comida procesada	Pasta seca	900	20 g
Snacks	Chips	850	40 g
Lácteos	Leche en Polvo	800	28 g
Snacks	Chips	800	25 g
Snacks	Otros Snacks	800	30 g
Salsas, condimentos y sazónadores	Polvo	550	12 g
Lácteos	Leche condensada	500	50 g
Productos de aseo personal	Pañales	400	1 unid
Confitería	Chocolates en tabletas	300	15 g
Confitería	Dulces en	250	1 unid
Salsas, condimentos y sazónadores	Cubos	250	1 unid

Fuente: Nabi Consulting

Documento: *Estudio de consumo en Supermercados*. ¿Qué valora el consumidor al elegir un Supermercado?

Fuente: Ofertia. (2018)



Estudio consumo en Supermercados

¿QUÉ VALORA EL CONSUMIDOR AL ELEGIR UN SUPERMERCADO?



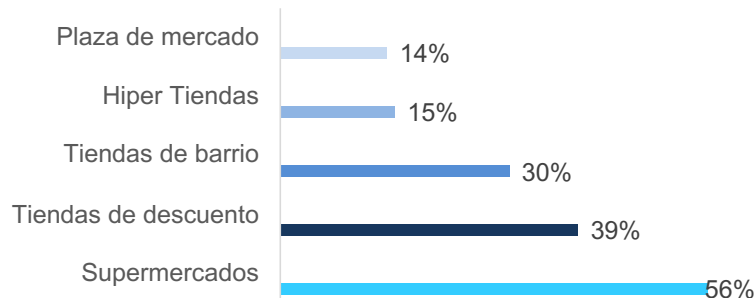
En Colombia se analizó el consumo y la manera en que la población colombiana hace sus compras de despensa. La población de clase media gasta en promedio de 500.000 a 8000.000 pesos mensuales en el supermercado físico. Un 87 por ciento más en comparación con compras en línea. Según el informe de [Ofertia.com.co](https://www.ofertia.com.co) sobre el sector supermercado señala que nueve de cada diez hogares colombianos compran productos en almacenes de cadena.

[Ofertia.com.co](https://www.ofertia.com.co) ha realizado una encuesta entre 315 usuarios en centro urbanos sobre las preferencias de consumo e intensidad de gasto mensual en las compras de alimentos y el hogar.



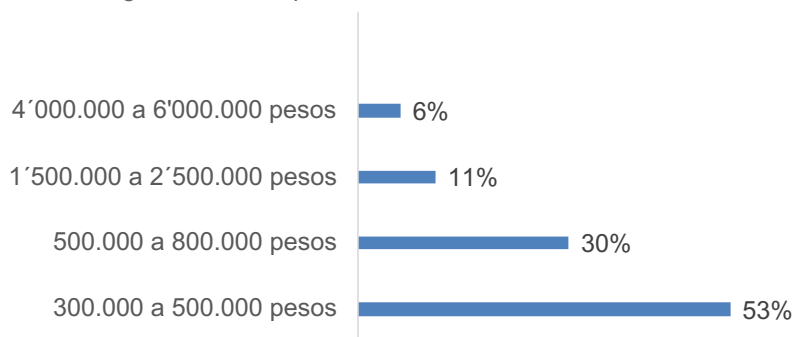
Estudio consumo en Supermercados

1. ¿A qué supermercado asistes?



El 56% de los colombianos encuestados hacen sus compras de despensa en supermercados de cadena como Éxito, Jumbo, Alkosto, Carulla etc.

2. ¿Cuánto dinero gastas en tu supermercado mensualmente?

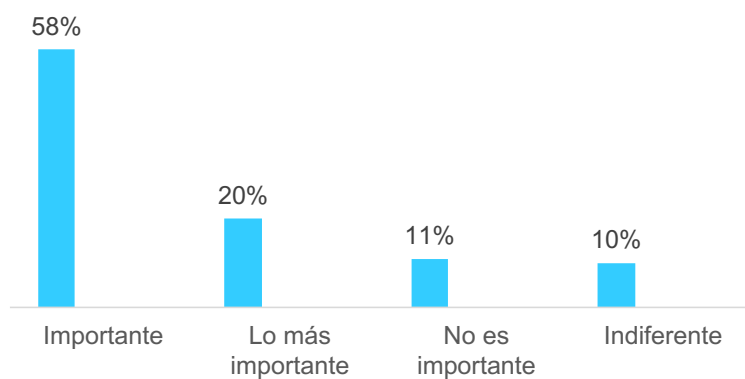


El dinero promedio que gastan los colombianos encuestados en su despensa mensual son de \$300.000 a \$ 5000.000 pesos.



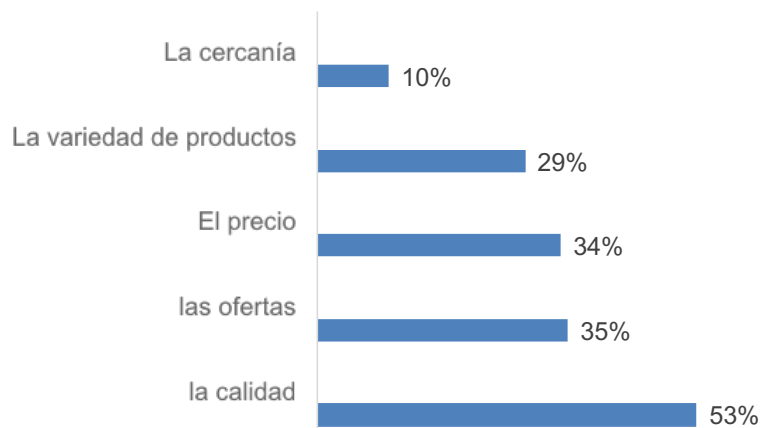
Estudio consumo en Supermercados

3. ¿Qué tan importante es la cercanía de un supermercado para tí ?



La cercanía del supermercado es importante para los encuestados con un 58% frente a un 20% que asegura es lo más importante.

4. ¿Cuál es el valor más importante al elegir una marca de supermercado?

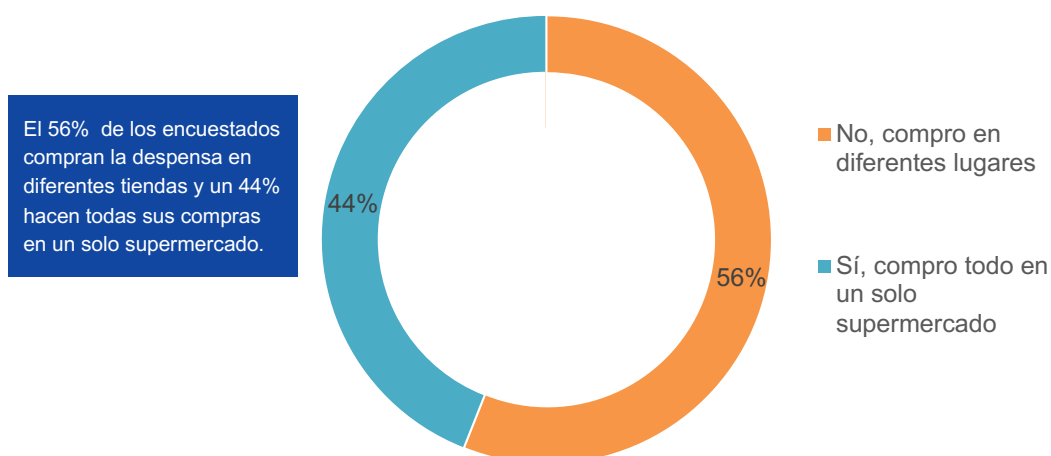


El valor más importante para los encuestados al momento de elegir la marca de supermercado es la calidad con un 53% de respuestas, seguido por las ofertas con un 35%.

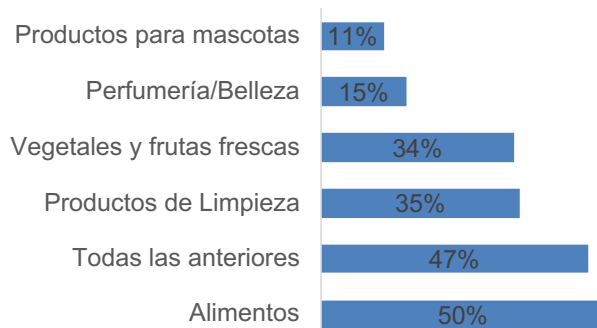


Estudio consumo en Supermercados

5. ¿En tu supermercado actual, encuentras todo lo que necesitas ?



6. ¿En tus compras en el supermercado incluyes?

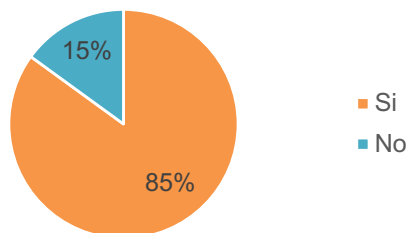


La mitad de los encuestados dicen comprar sólo alimentos en su compras de despensa. Mientras el 47% dice comprar todo: vegetales y frutas frescas, productos de limpieza, perfumería/belleza, productos para mascotas y alimentos.



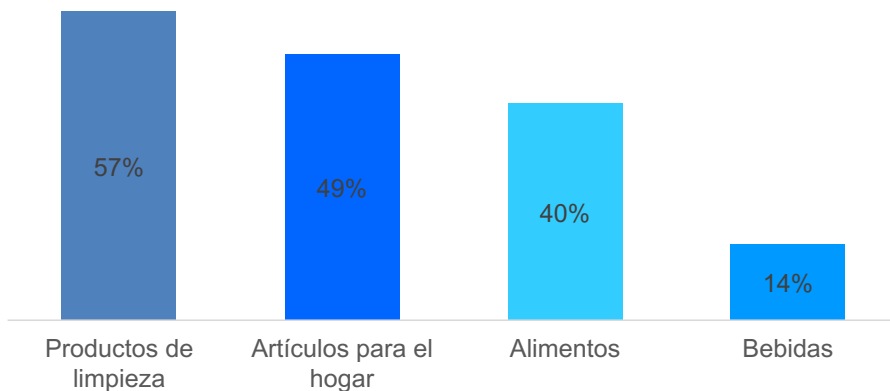
Estudio consumo en Supermercados

7. ¿Consideras como parte de tu mercado marcas blancas (productos económicos que pertenecen a la cadena)?



El 85% de las personas que respondieron compran marcas blancas y económicas, seguido de un 15% que no las incluyen dentro de su despensa.

8. Cuando se trata de marcas económicas ¿Qué tipo de productos compras?

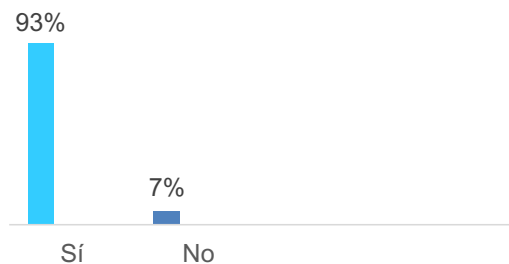


En promedio, el 57% de los colombianos prefieren comprar productos económicos en elementos de limpieza, seguido con un 49% en artículos para el hogar, 40% alimentos y 14% en bebidas.



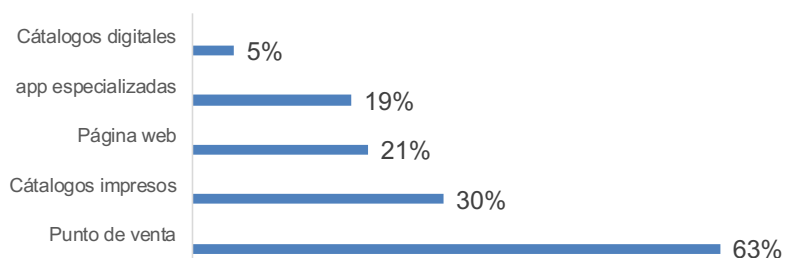
Estudio consumo en Supermercados

9. ¿En el supermercado de tu elección, te fijas en las ofertas?



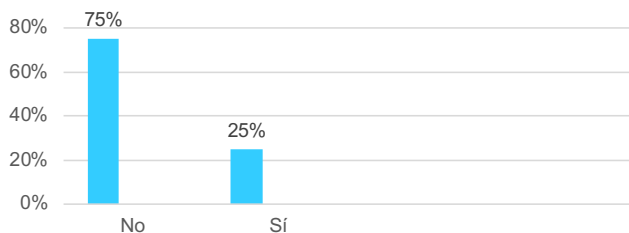
Con un 93% de las respuestas, los encuestados sí se fijan en las ofertas de los establecimientos al momento de realizar sus compras.

10. ¿En qué tipos de medios de las revisas?



De las personas que revisan las ofertas, la mayoría las ve en el punto de venta con un 63% y 40% a través de la web y catálogos digitales.

11. ¿Preparas tu compras Online antes de ir al supermercado?

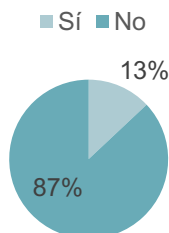


El 75% de los encuestados no prepara sus compras Online, frente a un 25% de personas que sí lo hacen.



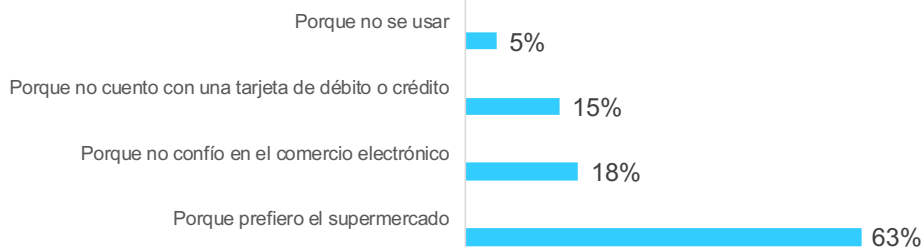
Estudio consumo en Supermercados

12. ¿Has realizado tus compras de supermercado por la Web o apps especializadas?



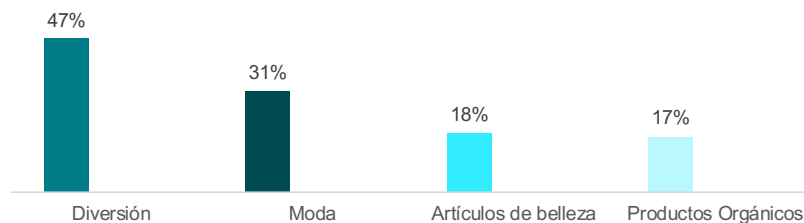
El 87% de los colombianos encuestados no realiza sus compras de despensa por la web o apps. Sólo un 13% Sí lo hace al menos una vez al mes.

10. ¿Porqué no realizas compras por este medio?



La razón por la cual los encuestados no realizan compras Online es porque el 63% prefiere visitar el supermercado, el 18% no confía en el comercio electrónico y 15% porque no cuentan con tarjeta crédito.

11. El ahorro en tus compras de supermercado ¿en qué lo inviertes?



El ahorro que los encuestados realizan en sus compras de despensa mensual, lo usan en diversión 47% seguido por la moda con un 31%.