



# **Percepción y estrategias de adaptación de los tenderos frente al impacto de los discounters en Manizales**

Thomas Guzmán López  
Nicolás Alejandro Blandón Botía

Tipo de documento para optar al título de Profesional en Mercadeo Nacional e Internacional

Seleccione tipo de orientador(es): Eduard Castaño, Especialista (Esp) en Finanzas

Universidad de Manizales  
Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas  
Mercadeo Nacional e Internacional  
Manizales, Caldas, Colombia  
2025

<b>Cita</b>	(Blandón Botía & Guzman Lopez, 2025)
<b>Referencia</b>	Blandón Botía N.A. & Guzman Lopez T. (2025). <i>Percepcion y estrategias de adaptación de los tenderos frente al impacto de los disciunters en Manizales</i> [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Manizales. RIDUM: Repositorio Institucional Universidad de Manizales.
<b>Estilo APA 7 (2020)</b>	



Profesional en Mercadeo Nacional e Internacional,

**Declaración de inteligencia artificial:** el o los autores de este trabajo de grado declaran que han utilizado herramientas de inteligencia artificial (IA), tales como [mencionar herramientas utilizadas, por ejemplo, ChatGPT, ClaudeIA, entre otras], de manera ética y responsable, tal como se establece en el Acuerdo UManizales 002 (julio 26 de 2023) sobre propiedad intelectual e IA. Estas herramientas son empleadas como apoyo en la redacción, revisión gramatical y generación de ideas, pero en ningún caso sustituyen el análisis crítico, la argumentación académica ni la originalidad del trabajo. Asimismo, cualquier contenido generado con asistencia de IA está citado y referenciado adecuadamente, garantizando la integridad académica y el cumplimiento de los principios éticos de la investigación.

**Biblioteca y Centro de Recursos:** <https://biblioteca.umanizales.edu.co/>

**Repositorio Institucional:** <http://ridum.umanizales.edu.co/>

**Universidad de Manizales:** [www.umanizales.edu.co](http://www.umanizales.edu.co)

**Revistas:** <http://revistasum.umanizales.edu.co/>

**Fondo Editorial:** <https://editorialum.umanizales.edu.co/>

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Manizales ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

**Tabla de contenido**

Introducción .....	6
1. Contexto del problema.....	7
1.1 Justificación de la investigación .....	8
1.3 Pregunta de investigación .....	9
2. Objetivos de investigación.....	9
2.1 Objetivo General:.....	9
2.2 Objetivos Específicos: .....	9
3. Marco teórico .....	10
4. Metodología .....	26
4.1 Construcción del instrumento para recolectar los datos .....	28
5. Análisis de datos .....	30
5.1 Hallazgos de sus datos .....	30
5.2 Comparación de sus hallazgos con los hallazgos de la revisión de la literatura.....	35
6. Discusión.....	38
6.1 Discusión de hallazgos teóricos frente a hallazgos prácticos.....	38
6.2 Hallazgos que contradicen el marco teórico.....	39
7. Conclusiones .....	41
8. Contribución a la práctica .....	43
8.2 Contribución a la teoría .....	43
8.2.1 Comportamiento del consumidor en contextos urbanos con presencia de formatos descuento.....	43
8.2.2 Resiliencia comercial en pequeños negocios frente a la transformación del mercado minorista .....	43
8.2.3 Dinámicas de competencia coexistente en economías emergentes .....	44

9. Limitaciones.....	45
10. Investigación futura.....	46
10.1 Impacto Diferenciado por Zonas Socioeconómicas.....	46
10.2 Evolución Digital de las Tiendas Tradicionales.....	46
10.3 Análisis del Comportamiento Cambiante del Consumidor.....	46
10.3 Estrategias de Capacitación y Profesionalización para Tenderos .....	47
10.4 El Papel Social y Cultural de las Tiendas de Barrio .....	47
10.5 Políticas Públicas de Apoyo al Pequeño Comercio .....	47
11. Bibliografía.....	48

**Lista de tablas**

**Tabla 1.** Matriz de coherencia entre objetivos específicos, preguntas, categorías y hallazgos teóricos .....19

**Tabla 2.** - Factores de resiliencia de las tiendas de barrio frente a los formatos de descuento (elaboración propia a partir de hallazgos teóricos) .....25

**Tabla 3.** - Diseño de la estrategia de recolección de datos.....27

**Tabla 4.** Cambios en el comportamiento del consumidor frente a la tienda de barrio con la llegada de los discounters Ara y D1 .....30

**Tabla 5.** Articulación entre los objetivos específicos, las preguntas del instrumento, las categorías de análisis y los hallazgos prácticos.....35

**Tabla 6.** Resumen de limitaciones metodológicas y estrategias para su mitigación en investigaciones futuras .....45

## Introducción

En los últimos años, el panorama del comercio minorista en Colombia ha experimentado transformaciones significativas con la expansión de los denominados discounters o tiendas de bajo costo, como Ara y D1, que en 2023 alcanzaron un crecimiento del 12,1% en volumen de ventas y representaron el 25% del mercado total de compras en el país, consolidándose como una competencia directa para las tiendas de barrio, las cuales han visto disminuir su participación de mercado del 37% al 29% en los últimos tres años (Forbes Colombia, 2024; Sectorial, 2024).

Estos formatos de venta, caracterizados por su modelo de negocios basado en la reducción de costos operativos, precios bajos y productos de alta rotación; han logrado una rápida penetración en el mercado nacional, lo cual genera efectos visibles en la dinámica comercial tradicional.

En ciudades intermedias como Manizales, esta transformación ha sido especialmente notoria en los barrios, donde históricamente las tiendas tradicionales han jugado un papel central no solo como puntos de abastecimiento cotidiano, sino también como espacios de encuentro social, construcción de confianza y tejido comunitario donde estudios recientes muestran que las tiendas de barrio funcionan como centros de socialización para las comunidades locales y mantienen vínculos estrechos con sus clientes, lo que fortalece la cohesión social y facilita la circulación de información (Castellanos Llanos, 2012; Gómez & Pérez, 2019). La llegada de los discounters ha representado un cambio profundo en la relación entre consumidores y tenderos, que alteran patrones de compra, márgenes de ganancia y prácticas comerciales establecidas.

La presente investigación busca comprender, desde una perspectiva cualitativa-descriptiva de corte fenomenológico, cómo los tenderos de barrio en Manizales perciben y experimentan el impacto de estas nuevas cadenas de descuento. El estudio se enfoca en explorar sus narrativas, estrategias de adaptación, temores y expectativas frente a un entorno cada vez más competitivo y cambiante.

Así, este trabajo no solo aporta al entendimiento académico del fenómeno comercial contemporáneo, sino que también ofrece elementos valiosos para la toma de decisiones tanto a nivel local como institucional, visibilizando la realidad de un sector frecuentemente ignorado en las grandes discusiones económicas: el comercio minorista tradicional.

## 1. Contexto del problema

El marco de referencia para el desarrollo de esta tesis se sitúa en la transformación que ha experimentado el sector minorista en Colombia, específicamente en la ciudad de Manizales, debido a la incursión y consolidación de los formatos "discounters" o tiendas de descuento como D1 y ARA. Este fenómeno ha generado un cambio significativo en la dinámica comercial tradicional donde las tiendas de barrio han sido históricamente protagonistas.

El problema de investigación aborda la coexistencia y competencia entre dos modelos de negocio minorista: por un lado, las tiendas de barrio, caracterizadas por ser establecimientos comerciales de pequeñas dimensiones, generalmente operados por familias, que proveen artículos de primera necesidad y actúan como puntos de encuentro social en la comunidad (Castellanos Llanos, 2012) y por otro lado, los discounters, que son establecimientos de autoservicio con un portafolio limitado de productos básicos de la canasta familiar, cuya principal ventaja competitiva son los precios bajos y asequibles sin sacrificar la calidad (Forbes Colombia, 2024).

La pertinencia de esta investigación radica en que analiza un fenómeno económico y social reciente que ha modificado los patrones de consumo y las relaciones comerciales en las comunidades urbanas de Manizales. Como señalan Londoño Adana y Mercado Sanmartín (2020), el ingreso de estos nuevos competidores con un modelo de negocios altamente competitivo y con manejo de cercanía al consumidor ha llevado a que se establezcan en zonas de estratos socioeconómicos medios bajos y bajos, mercado que tradicionalmente ha estado en manos de las tiendas de barrio.

Este estudio cobra relevancia al examinar cómo la llegada de los discounters ha generado cambios significativos en el mercado minorista, ejerciendo presión sobre los precios, alterando los patrones de compra de los consumidores y generando una competencia por ubicación. Según Caicedo Osorio y Quiceno Castaño (2015), los consumidores están comenzando a considerar las nuevas superficies como opción para las compras de reposición, lo que podría estar afectando parcialmente el ingreso de los tenderos.

La investigación también es relevante porque analiza la evolución de la percepción de los tenderos frente a este fenómeno, desde una inicial preocupación e incertidumbre hasta el desarrollo de estrategias de adaptación y supervivencia. Como indican Agudelo y Ortiz (2019), los tenderos

han implementado diversas estrategias como la extensión de horarios, la personalización del surtido y el fortalecimiento de la relación con los clientes.

### *1.1 Justificación de la investigación*

El interés de esta investigación sobre el impacto de los discounters en las tiendas de barrio de Manizales reside en su enfoque hacia un fenómeno comercial contemporáneo que está transformando el panorama del comercio minorista colombiano. Este estudio resulta particularmente interesante porque examina la intersección entre los modelos de negocio tradicionales profundamente arraigados en la cultura colombiana, como las tiendas de barrio, y los formatos comerciales modernos e innovadores como los discounters. La dinámica de coexistencia, adaptación y competencia entre estos dos formatos refleja transformaciones más amplias en los hábitos de consumo, las estructuras comerciales y las relaciones sociales en contextos urbanos como Manizales. Por lo tanto, el análisis de su impacto en un contexto específico como el de Manizales aporta conocimientos actualizados sobre un proceso económico y social en pleno desarrollo. Además, la investigación adopta un enfoque novedoso al estudiar la evolución de la percepción de los tenderos, reconociendo que esta ha pasado de la preocupación inicial a estrategias de adaptación más sofisticadas, lo que ofrece una perspectiva dinámica y temporal del fenómeno.

La utilidad de esta investigación se manifiesta en varios niveles:

- Para los tenderos de Manizales, el estudio puede proporcionar información valiosa sobre estrategias efectivas de adaptación y supervivencia frente a la competencia de los discounters. Al identificar tanto las amenazas como las oportunidades que presenta este nuevo panorama competitivo, los propietarios de tiendas de barrio podrán tomar decisiones más informadas para fortalecer sus negocios.
- Para los formuladores de políticas públicas, la investigación ofrece un panorama detallado de las transformaciones en el comercio minorista local, lo que puede orientar el diseño de políticas que promuevan una competencia justa y apoyen a los pequeños comerciantes sin obstaculizar la innovación en el sector.

- Para el ámbito académico, el estudio contribuye a la literatura sobre transformaciones en el comercio minorista en economías emergentes, aportando evidencia empírica sobre la interacción entre formatos comerciales tradicionales y modernos en contextos urbanos específicos.
- Para los consumidores, la investigación puede proporcionar una comprensión más profunda de cómo sus decisiones de compra influyen en la configuración del panorama comercial de su comunidad y en las dinámicas sociales asociadas.
- Para el desarrollo económico local, el estudio ilumina las transformaciones en un sector que genera numerosos empleos y sustento para muchas familias en Manizales, permitiendo anticipar tendencias y prepararse para futuros cambios en el panorama comercial.

### ***1.3 Pregunta de investigación***

¿Cómo perciben los tenderos de barrio en Manizales el impacto de los discounters D1 y ARA? y ¿qué estrategias han implementado para adaptarse?

## **2. Objetivos de investigación**

### ***2.1 Objetivo General:***

Analizar las experiencias y percepciones de los tenderos de barrio Manizaleños sobre el impacto de los formatos de descuento (D1 y ARA) en sus negocios y las estrategias de adaptación desarrolladas como respuesta a este fenómeno.

### ***2.2 Objetivos Específicos:***

- Analizar las experiencias de los tenderos respecto a los cambios en la relación con sus clientes a partir de la presencia de formatos de descuento en el vecindario.
- Interpretar qué variables de impacto (precios, clientela, cuota de mercado) tienen más peso en la percepción de los tenderos.
- Identificar como afecta al tendero la ubicación de las tiendas en mención según el estrato socioeconómico

- Interpretar las valoraciones que los tenderos hacen sobre la efectividad de sus estrategias de adaptación (crédito informal, atención personalizada, horarios extendidos, venta fraccionada) frente a la competencia de los discounters.

### **3. Marco teórico**

**Sector del retail al por menor:** El sector de retail al por menor es el encargado de vender bienes adquiridos de fabricantes, organizaciones de compras o mayoristas al consumidor (Vishwakarma, Ojha & Mohanty, 2020).

La consolidación y el incremento en la concentración otorgan a los minoristas una posición negociadora más favorable frente a los fabricantes (Londoño, 2008). Esta ventaja les permite conseguir precios reducidos tanto por sus volúmenes de compra como por los beneficios en el manejo de promociones de venta, introducción de nuevos productos, obsequios por aniversarios, temporadas o fechas especiales y ubicación en las góndolas (Londoño, 2008). Como resultado, los minoristas obtienen márgenes que parcialmente son trasladados a los precios de venta ofrecidos a los consumidores (Končar, Stanković & Leković, 2016). Lo que muestra cómo el mercado evoluciona constantemente y identifica la transformación del comercio minorista en Colombia ha sido significativa durante la última década, particularmente con la llegada de formatos "discounters" como D1 y ARA. Estos nuevos actores han generado un impacto directo en las tiendas de barrio tradicionales, que históricamente han sido un pilar fundamental en la estructura comercial y social de las comunidades colombianas (Caicedo Osorio & Quiceno Castaño, 2015).

**Percepción:** La percepción se ha definido como la visión personal que un individuo tiene de sí mismo y de la realidad. Se construye a partir de procesos cognitivos y del sentido personal de la experiencia de la persona (Martínez C, 2015).

La percepción es la detección directa de información ecológica del ambiente, sin necesidad de procesamiento cognitivo interno o representaciones mentales." (Gibson, J. J. 1979).

La percepción es un proceso activo de construcción de hipótesis y prueba de estas, donde el cerebro utiliza el conocimiento previo para interpretar los datos sensoriales. (Gregory, R. L. 1970).

**Percepción de los Tenderos:** La percepción de los tenderos sobre el impacto de los discounters ha evolucionado; **Un** elemento clave para entender la dinámica entre las tiendas de barrio y los discounters es analizar la percepción y la evolución de la perspectiva de los tenderos a lo largo del tiempo. Los estudios realizados entre 2015 y 2017 muestran una transformación significativa en la forma en que los tenderos han abordado este fenómeno. Inicialmente, muchos tenderos mostraron preocupación frente a esta nueva competencia (Caicedo y Quiceno, 2015). En los primeros años de expansión de los formatos discounter en Colombia, la percepción de los tenderos estuvo marcada por la preocupación y la incertidumbre, según los hallazgos de Sánchez Vásquez (2015) y Gómez Montoya (2016), los principales sentimientos y reacciones de los tenderos en este periodo fueron:

- *Preocupación por la competencia en precios:* Los tenderos vieron con inquietud cómo los discounters podían ofrecer precios significativamente más bajos que los de sus tiendas, poniendo en riesgo su capacidad de competir.
- *Incertidumbre sobre el impacto en las ventas:* Existía una preocupación generalizada entre los tenderos acerca de cómo la llegada de los discounters afectaría la frecuencia de compra y la lealtad de sus clientes.
- *Resistencia al cambio en el modelo de negocio:* Muchos tenderos se mostraban reacios a adaptar sus prácticas comerciales, apegándose al modelo tradicional que les había funcionado durante años.

Sin embargo, a medida que el fenómeno de los discounters se consolidaba en el mercado colombiano, con el tiempo las tiendas de barrio han desarrollado una comprensión más profunda del fenómeno, logrando desarrollar una visión más profunda y matizada sobre las dinámicas de competencia con los discounters, entendiendo mejor sus estrategias y el impacto en el mercado; y complementando lo anterior han implementado estrategias de adaptación, como la extensión de horarios, la personalización del surtido y el fortalecimiento de la relación con los clientes (Agudelo y Ortiz, 2019). Aquí podemos ver un análisis donde un 76% de los tenderos considera que no tendrán un impacto negativo la llegada de las tiendas de descuento, frente a un 26% que opina que sí se verán afectados de manera negativa con la entrada al mercado de este nuevo formato en Colombia" (Dinero, 2016, citado en Sánchez Duarte, 2018).

**Impacto:** El impacto se refiere a la impresión o efecto muy intensos dejados en alguien o en algo por cualquier acción o suceso.

El impacto se define como "el cambio directamente atribuible a una intervención, programa o política específica, que no hubiera ocurrido en ausencia de dicha intervención" (Gertler, P. J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. M. 2016).

El impacto representa los efectos netos, positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos por una intervención, directa o indirectamente, intencionada o no intencionadamente, en el mediano y largo plazo". (Khandker, S. R., Koolwal, G. B., & Samad, H. A. 2010)

Sub-variables con respecto a impacto: En el contexto de este estudio, el impacto se relaciona con los cambios experimentados por los tenderos de las tiendas de barrio a raíz de la llegada de las tiendas de descuento a su área.

**Impacto de los Discounters en las Tiendas de Barrio:** las tiendas de descuento duro en Colombia han mantenido una trayectoria de crecimiento excepcional, consolidando aún más su posición como una fuerza dominante dentro del panorama del comercio minorista. Este período ha sido testigo de una expansión constante en el número de establecimientos, un aumento significativo en su alcance geográfico y una creciente proporción de la cuota de mercado general del comercio minorista (America Retail, 2025a; DF SUD, 2025). Notablemente, estas tiendas han logrado tasas de penetración de mercado extraordinariamente altas, lo que indica que una gran mayoría de los hogares colombianos ahora incluyen a las tiendas de descuento duro como parte habitual de sus hábitos de compra (DF SUD, 2025). Esta presencia casi universal significa un cambio fundamental en dónde los colombianos adquieren sus alimentos y bienes esenciales, lo que representa una amenaza directa para las tiendas tradicionales (America Retail, 2025b).

El éxito sostenido del modelo de tienda de descuento duro en Colombia puede atribuirse a una combinación estratégica de factores clave. En el centro de su atractivo se encuentra su capacidad para ofrecer precios consistentemente bajos en una gama de productos esenciales, una propuesta de valor que resuena particularmente con los consumidores colombianos, muchos de los cuales son sensibles al precio (America Retail, 2025a; DF SUD, 2025). Este modelo se basa en eficiencias operativas, una selección de productos limitada pero cuidadosamente curada y una

fuerte dependencia de las marcas privadas, lo que permite a las tiendas de descuento mantener los costos bajos y trasladar los ahorros a los clientes (America Retail, 2025a; DF SUD, 2025). La comprensión de estas ventajas específicas del modelo de descuento es crucial para identificar las áreas donde las "tiendas de barrio" necesitan adaptarse o diferenciarse para seguir siendo competitivas (DF SUD, 2025).

La expansión y la propuesta de valor de las tiendas de descuento duro han alterado significativamente los patrones de gasto de los consumidores colombianos. Los consumidores ahora destinan una mayor proporción de sus presupuestos de comestibles a estas tiendas, atraídos por la promesa de precios más bajos y la percepción de una buena relación calidad-precio (DF SUD, 2025; America Retail, 2025a). Además, ha habido una creciente aceptación y consumo de las marcas privadas que ofrecen las tiendas de descuento, lo que indica una voluntad de los consumidores de probar nuevas marcas si ofrecen ahorros sustanciales sin comprometer la calidad percibida (DF SUD, 2025; Colombia Retail, 2024). Este cambio en los hábitos de gasto de los consumidores representa un desafío potencial a largo plazo para las "tiendas de barrio" si no logran adaptar sus ofertas y propuestas de valor para resonar con estas prioridades cambiantes (America Retail, 2025b).

El mercado de las tiendas de descuento duro en Colombia está dominado por varios actores clave, principalmente D1, ARA e Ísimo. Estas cadenas han implementado estrategias de expansión agresivas, aumentando constantemente su número de tiendas y extendiendo su presencia geográfica a través de diversas regiones del país (America Retail, 2025a; DF SUD, 2025). Esta expansión continua indica que la intensidad competitiva que enfrentan las "tiendas de barrio" probablemente se intensificará aún más en los próximos años (America Retail, 2025b).

Rodríguez, Morris & Reyes (2019) señalan que las tiendas de barrio han experimentado un impacto negativo con la llegada de los formatos hard discount, ya que estas registran menores volúmenes de ventas; Esta situación genera un crecimiento más reducido en sus utilidades (Rodríguez, Morris & Reyes, 2019). Adicionalmente, enfrentan una disminución en su clientela, debido a que las tiendas de descuento implementan estrategias efectivas de fidelización mediante

la oferta de precios bajos y la retención de clientes a través de promociones constantes (Fernández & Carrillo, 2017).

La llegada y expansión de los formatos discounter ha generado cambios significativos en el mercado minorista. Según los estudios analizados, estos cambios se manifiestan en presión sobre los precios puesto que, los discounters, gracias a sus economías de escala y poder de negociación, pueden ofrecer precios más bajos que las tiendas tradicionales; también en cambios en patrones de compra debido a que los consumidores han comenzado a dividir sus compras entre ambos formatos; también la competencia por ubicación, ya que la expansión territorial de los discounters ha llevado a una mayor densidad de opciones de compra para los consumidores. Debido a esto, los consumidores están comenzando a considerar las nuevas superficies, ARA y D1, como opción para las compras de reposición, sin embargo, la frecuencia con que lo hacen no es diaria, simplemente lo hacen para abastecerse alrededor de dos veces por semana. Lo anterior podría estar afectado parcialmente el ingreso de los tenderos" (Caicedo Osorio & Quiceno Castaño, 2015).

Al mirar el establecimiento como un producto, los hard discounters o tiendas de gran descuento, han acercado el producto al consumidor, haciendo presencia inicialmente en barrios populares, en puntos estratégicos de mayor circulación afectando con ello a las tradicionales tiendas de barrio, ya que su inmediata área de influencia en su mercado servido se encuentra traslapada por la de las tiendas de gran descuento. Los resultados han sido los de una afectación negativa en sus ventas y número de clientes. (Londoño Adana, E., & Mercado Sanmartín, L. D. 2020).

Al hacer dicha incursión de las tiendas de descuento, posteriormente su crecimiento en el área de influencia y por ende del mercado cautivo de las tiendas de barrio, el pequeño comerciante se ve afectado toda vez que como ya lo afirmaban Cleeren, et al., (2013), "...el éxito de las tiendas de descuento genera gran preocupación en los minoristas tradicionales quienes no pueden competir con los precios de descuento al consumidor, tal es el caso de las tiendas de barrio, las cuales no están preparadas para mejorar su eficiencia". Al ser establecimientos comerciales de pequeñas dimensiones, constituidos regularmente por una persona cabeza de familia, dedicado al expendio de productos de consumo básico, como bebidas azucaradas, alcohólicas, cigarrería, confitería y

artículos de aseo (Acevedo, 2017), en el cual se usan tres formas de venta: Por mostrador, Autoservicio y Mixto, es decir, Mostrador-Autoservicio. (Londoño y Navas, 2014).

La literatura evidencia que la llegada de los discounters ha tenido un impacto significativo en las tiendas de barrio, aunque no necesariamente determinante para su desaparición (Fernández y Carrillo, 2017; Sánchez Duarte, 2018). Factores como la ubicación, los precios, la variedad de productos y la conveniencia han llevado a que algunos consumidores migren parcialmente hacia los discounters (Navas Ríos, 2019). Sin embargo, las tiendas de barrio han demostrado una notable resiliencia, apoyándose en sus fortalezas tradicionales como la relación personalizada con el cliente, la adaptabilidad a las necesidades locales y la influencia de factores culturales y sociales (Ramírez Plazas, 2020; Ortiz et al., 2021).

**Tiendas de barrio:** “Se definen las tiendas de barrio como pequeños establecimientos minoristas, gestionados por emprendedores conocidos como tenderos, cuyo objetivo principal es satisfacer las necesidades básicas de los consumidores”(Agudelo, Ortiz 2019), “Son establecimientos comerciales de pequeñas dimensiones que proveen artículos de primera necesidad a la comunidad local, estos negocios son generalmente operados por familias y no forman parte de cadenas o franquicias, además de su función comercial, las tiendas de barrio también actúan como puntos de encuentro social en la comunidad, facilitando la interacción entre vecinos y amigos”.(Ortiz, A. F., Medina Rojas, I. D., Rodríguez Lesmes, P. A. y Gutiérrez, L. H. 2021).

**Evolución del Formato Tradicional de tienda de barrio:** Las tiendas de barrio en Colombia han sido tradicionalmente más que simples puntos de venta. Como señala Castellanos Llanos (2012), estos establecimientos han funcionado históricamente como centros de interacción social y cultural, contribuyendo al fortalecimiento de los valores comunitarios y facilitando el acceso a productos básicos para las clases menos favorecidas. Esta característica fundamental ha permitido su supervivencia a lo largo de diferentes ciclos económicos y cambios en el mercado. El papel de las tiendas de barrio trasciende la simple transacción comercial. Según Ramírez Plazas, estos establecimientos han desarrollado sistemas únicos de adaptación a las realidades económicas de su clientela, incluyendo:venta en pequeñas cantidades (“menudeado”), sistemas de crédito

informal ("fiado"), horarios extendidos y relaciones personalizadas con los clientes. Esta evolución de lo tradicional a lo moderno también se evidencia en las estrategias y maneras en las que los discounter entran al mercado, por ejemplo las tiendas ARA han captado a los consumidores combinando características de tiendas de barrio y supermercados, lo que ha provocado una migración parcial. Los consumidores buscan no solo productos, sino también una conexión afectiva con el proveedor" (Navas Ríos, 2019).

**Estrategias de Adaptación y Supervivencia implementadas por tenderos:** Las tiendas de barrio presentan una serie de características distintivas que las han convertido en actores fundamentales del comercio minorista local. Un aspecto crucial de su éxito radica en su ubicación estratégica dentro de zonas residenciales, lo que les permite mantener una proximidad invaluable con su base de clientes, facilitando así las compras cotidianas de los habitantes del sector. Esta cercanía se complementa con su flexibilidad en los horarios de atención, que suelen extenderse más allá de los horarios comerciales tradicionales, incluyendo fines de semana y días festivos, adaptándose así a las diversas rutinas y necesidades de su clientela. La capacidad de brindar una atención inmediata y personalizada constituye otro pilar fundamental de su propuesta de valor (Agudelo y Ortiz, 2019). Los tenderos han desarrollado la habilidad de responder rápidamente a las necesidades de sus clientes, respaldados por un conocimiento profundo y detallado de sus preferencias, hábitos de consumo y situaciones particulares. Este entendimiento minucioso de su clientela se ha construido a través de años de interacción constante, lo que ha permitido establecer sólidas relaciones de confianza que se traducen en una ventaja competitiva significativa en términos de fidelidad y lealtad del cliente. La naturaleza cercana y personal del servicio ofrecido por las tiendas de barrio se materializa en su capacidad de adaptación rápida a las necesidades locales. Estos establecimientos demuestran una notable agilidad para ajustar su surtido de productos, implementar promociones específicas y modificar sus servicios en función de las particularidades y requerimientos de su comunidad inmediata. Esta flexibilidad se extiende también a sus prácticas comerciales, donde destaca la venta fraccionada de productos, permitiendo a los clientes adquirir cantidades menores que se ajusten a sus presupuestos y necesidades específicas (Fernández y Carrillo, 2017; Sánchez Duarte, 2018). Un elemento distintivo adicional de las tiendas de barrio es su capacidad para desarrollar sistemas de crédito informal, comúnmente conocidos como "fiado". Esta práctica representa una adaptación significativa a las realidades económicas de su entorno, facilitando el acceso a productos básicos para clientes que enfrentan

limitaciones financieras temporales. Este sistema, basado en la confianza mutua entre tendero y cliente, refuerza los vínculos comunitarios y subraya el rol social que estas tiendas desempeñan en sus respectivos barrios. (Agudelo y Ortiz, 2019).

En cuanto a formación y capacitación se revela que muchas de estas tiendas carecen de un conocimiento adecuado sobre cómo implementar prácticas de mercadeo que les permitan atraer y retener clientes. Esta falta de inversión en mercadeo es vista como un gasto en lugar de una inversión estratégica que podría generar beneficios a largo plazo" (Fernández Molano & Carrillo, 2017). Sin embargo, esto no quiere decir que los tenderos queden rezagados, esto podría llevar a que los tenderos de cierta manera, pudiesen agruparse, y generar una capacidad de volumen de compra que les permita obtener mejores precios y ser competitivo frente a estas nuevas superficies" (Caicedo Osorio & Quiceno Castaño, 2015).

**Tiendas de descuento:** Las tiendas de descuento o bien el modelo de Hard Discount son aquel formato de establecimientos comerciales de venta al detal, se caracteriza por ser autoservicio y vender un portafolio de productos básicos de la canasta familiar limitado, cuya ventaja principal son los precios bajos y asequibles que ofrece sin afectar la calidad por debajo del de los fabricantes, y con una excelente rotación de existencias, esto debido a la gran minimización de costos que tienes pues al tratarse de un modelo autoservicio reduce la cantidad de personal a contratar, además, la mayor parte de sus productos son nacionales. (Gazia & Sandoval Tronza, 2018).

Según establece la Ley 7 de 1996 sobre ordenación del comercio minorista, existen tres variedades de competencia: la competencia intertipo que ocurre entre distintos formatos comerciales; la competencia intratipo que surge entre negocios del mismo formato; y la competencia vertical que aparece entre fabricantes y proveedores. El comerciante de las mipymes se encuentra principalmente enfrentando una competencia intertipo con los nuevos establecimientos minoristas de gran descuento que han llegado a instalarse en la ciudad de Manizales

Dentro de los nuevos formatos que han ingresado al mercado se encuentran ARA, D1y Justo & Bueno, minoristas de hard discount o gran descuento con un modelo de negocios diferente

en cuanto a la logística de los proveedores, percepción de las marcas propias y relevancia del precio como factor diferenciador para los clientes a quienes se les ofrecen las ventajas de los supermercados y las bondades de las tiendas de barrio (Londoño Adana, E., & Mercado Sanmartín, L. D. 2020).

En la segunda década del presente siglo, ingresan al mercado nuevos competidores con un modelo de negocios de gran descuento o hard discount altamente competitivo y con el manejo de cercanía al consumidor: Ara, D1 y Justo & Bueno. El formato de estos establecimientos se encuentra en un punto intermedio entre los grandes supermercados y las tiendas de barrio; esto les ha permitido tomar asiento y crecer 351 en zonas de estratos socioeconómicos medios bajos y bajos, donde el mercado servido se ha encontrado siempre en manos de las MiPymes de comercio o tiendas de barrio (Londoño Adana, E., & Mercado Sanmartín, L. D. 2020).

Según Cancino et al., (2020), estos formatos penetran mercados maduros con ofertas de calidad a precios inferiores, respaldados en la eficiencia al eliminar costos innecesarios relacionados con comercialización, logística, publicidad masiva y personal. También establecen una red de proveedores poco reconocidos en los mercados locales con precios competitivos. Adicionalmente, señalan que la estrategia comercial se basa en márgenes y precios reducidos, donde lo esencial en este modelo de negocio es la reducción de inversiones, costes, precios, servicios y márgenes, mientras se busca maximizar la rotación de inventarios (Cancino et al., 2020).

Estos hard discount pueden ofrecer a sus clientes las ventajas tanto de los grandes supermercados como de las tiendas de barrio e implementan estrategias que apuntan al beneficio directo de sus clientes, las cuales se centran principalmente en la reducción de costos y se reflejan en los precios competitivos ofertados a los compradores, sin dejar de lado la calidad y variedad de su portafolio de productos. (Londoño y Navas, 2014).

La revisión de la literatura muestra que el impacto de los discounters en las tiendas de barrio ha sido significativo, pero no terminal. Los tenderos han demostrado una notable capacidad de adaptación y resiliencia, apoyándose en sus fortalezas tradicionales mientras incorporan nuevas prácticas y estrategias. La percepción de los tenderos ha evolucionado desde una inicial

preocupación hacia un entendimiento más profundo del fenómeno y una adaptación estratégica. Esta evolución sugiere que el futuro del comercio minorista en Colombia probablemente continuará caracterizándose por una coexistencia de formatos, donde cada uno atiende diferentes necesidades y ocasiones de compra. Los estudios analizados también señalan la importancia de que los tenderos continúen adaptándose y modernizándose, sin perder las características fundamentales que los han hecho resilientes a lo largo del tiempo. La capacidad de mantener este equilibrio entre tradición e innovación será crucial para su supervivencia y éxito futuro.

**Tabla 1.** Matriz de coherencia entre objetivos específicos, preguntas, categorías y hallazgos teóricos

Objetivos Específicos	Preguntas del Instrumento	Categorías de Análisis	Hallazgos Teóricos
1. Analizar las experiencias de los tenderos respecto a los cambios en la relación con sus clientes a partir de la presencia de formatos de descuento en el vecindario.	- ¿Qué cambios ha notado en el comportamiento de sus clientes en los últimos años? ¿Considera que los hábitos de compra de sus clientes han cambiado? ¿De qué manera? ¿Qué tipo de relación mantiene con sus clientes habituales? ¿Cómo la construye?	Cambios en relación cliente-tendero Transformación de hábitos de compra Fidelización de clientes	- "Los consumidores están comenzando a considerar las nuevas superficies, ARA y D1, como opción para las compras de reposición" (Caicedo Osorio & Quiceno Castaño, 2015). "Los consumidores han comenzado a dividir sus compras entre ambos formatos". "Las tiendas de barrio han funcionado históricamente como centros de interacción social y cultural" (Castellanos Llanos, 2012). "Los tenderos han desarrollado la habilidad de responder rápidamente a las necesidades de sus clientes, respaldados por un conocimiento profundo y detallado de sus preferencias" (Agudelo & Ortiz, 2019).

<p>2. Interpretar qué variables de impacto (precios, clientela, cuota de mercado) tienen más peso en la percepción de los tenderos.</p>	<p>- ¿Qué impacto han tenido los precios y productos de las cadenas de descuento sobre su tienda? ¿Siente que su margen de ganancias se ha visto afectado? ¿Por qué? ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta hoy en su negocio?</p>	<p>Impacto en precios Impacto en clientela Impacto en cuota de mercado Percepción del impacto</p>	<p>- "Las tiendas de barrio han experimentado un impacto negativo con la llegada de los formatos hard discount, ya que estas registran menores volúmenes de ventas" (Rodríguez, Morris &amp; Reyes, 2019). "Los discounters, gracias a sus economías de escala y poder de negociación, pueden ofrecer precios más bajos que las tiendas tradicionales" (Marco teórico)." Un 76% de los tenderos considera que no tendrán un impacto negativo la llegada de las tiendas de descuento, frente a un 26% que opina que sí se verán afectados" (Dinero, 2016, citado en Sánchez Duarte, 2018). "La percepción de los tenderos sobre el impacto de los discounters ha evolucionado" (Marco teórico).</p>
<p>3. Identificar como afecta al tendero la ubicación de las tiendas en la mencion según el estrato socioeconómico o</p>	<p>- ¿Qué diferencia cree que tiene su tienda frente a una tienda D1 o Ara? ¿Qué ventajas cree que tiene su tienda frente a las cadenas de descuento?</p>	<p>Impacto según ubicación geográfica Impacto según estrato socioeconómico o Competencia por ubicación</p>	<p>- "El formato de estos establecimientos se encuentra en un punto intermedio entre los grandes supermercados y las tiendas de barrio; esto les ha permitido tomar asiento y crecer en zonas de estratos socioeconómicos medios bajos y bajos" (Londoño Adana &amp; Mercado Sanmartín, 2020). "Los hard discounters o tiendas de gran descuento, han acercado el producto</p>

	<p>¿Ha tenido que cambiar la forma en que opera su tienda?</p>		<p>al consumidor, haciendo presencia inicialmente en barrios populares, en puntos estratégicos de mayor circulación" (Londoño Adana &amp; Mercado Sanmartín, 2020). "La competencia por ubicación, ya que la expansión territorial de los discounters ha llevado a una mayor densidad de opciones de compra para los consumidores" (Marco teórico).</p>
<p>4. Interpretar las valoraciones que los tenderos hacen sobre la efectividad de sus estrategias de adaptación (crédito informal, atención personalizada, horarios extendidos, venta fraccionada) frente a la competencia de los discounters.</p>	<p>- ¿Ha realizado cambios en sus estrategias de ventas o en la oferta de productos desde la llegada de estas cadenas? ¿Qué es lo que más valoran sus clientes al venir a su tienda? ¿Cómo ve el futuro de su tienda en los próximos 2-5 años? ¿Qué cree que puede hacer para mantenerse</p>	<p>Estrategias de adaptación Efectividad percibida Fortalezas competitivas Perspectivas de futuro</p>	<p>- "Los tenderos han implementado estrategias de adaptación, como la extensión de horarios, la personalización del surtido y el fortalecimiento de la relación con los clientes" (Agudelo &amp; Ortiz, 2019). "La capacidad de brindar una atención inmediata y personalizada constituye otro pilar fundamental de su propuesta de valor" (Agudelo &amp; Ortiz, 2019). "Un elemento distintivo adicional de las tiendas de barrio es su capacidad para desarrollar sistemas de crédito informal, comúnmente conocidos como 'fiado'" (Agudelo &amp; Ortiz, 2019). "Las tiendas de barrio han demostrado una notable resiliencia, apoyándose en sus fortalezas tradicionales como la relación personalizada con el cliente, la</p>

	<p>competitivo? ¿Qué apoyos o recursos cree que necesita para fortalecer su negocio?</p>		<p>adaptabilidad a las necesidades locales y la influencia de factores culturales y sociales" (Ramírez Plazas, 2020; Ortiz et al., 2021). "Muchas de estas tiendas carecen de un conocimiento adecuado sobre cómo implementar prácticas de mercadeo que les permitan atraer y retener clientes" (Fernández Molano &amp; Carrillo, 2017).</p>
--	--	--	--

¿Quiénes han investigado en el tema anteriormente?

Agudelo y Ortiz 2020, "Estrategias comerciales implementadas por las tiendas de barrio frente a la llegada de las tiendas de descuento del sector Laureles de Medellín"

"Esta investigación analiza las estrategias implementadas por las denominadas tiendas de barrio frente a la incursión de las tiendas Hard Discount y el impacto que ha generado en las tiendas de barrio que ha sido detectado por los consumidores quienes prefieren este modelo por la percepción económica que representa al realizar sus compras. De tal manera que el objetivo de ésta, es determinar las estrategias comerciales implementadas por las tiendas de barrio de laureles en la ciudad de Medellín frente a la llegada de las tiendas de descuento duro, llevada bajo un diseño metodológico descriptivo y una investigación de corte mixto" (Agudelo y Ortiz, 2020)

“Los autores utilizaron un diseño de campo, lo que implica que los datos fueron recolectados directamente de la realidad observada en el sector de retail de Laureles (Medellín). Para la recolección de datos, se diseñó un instrumento en forma de cuestionario que incluía preguntas dicotómicas (sí o no) y politómicas (varias alternativas de respuesta). Este cuestionario fue elaborado con el objetivo de medir de manera válida y precisa los fenómenos sociales relacionados con el comportamiento de las tiendas de barrio y su respuesta a la competencia. Los autores también se basaron en teorías y conceptos previos sobre el comportamiento del mercado informal y las dinámicas de competencia entre diferentes formatos de tiendas, lo que les permitió contextualizar sus hallazgos y ofrecer un análisis detallado de las características y estrategias de las tiendas de barrio en el entorno competitivo actual (para el contexto de la fecha de publicación del artículo)” (Agudelo, Ortiz, 2020).

“Se concluye en primer lugar que las tiendas de barrio son fundamentales en la dinámica de compra de los consumidores, ya que ofrecen un servicio personalizado y una relación de confianza que las distingue de las grandes cadenas. Además, se resalta la importancia de la cercanía y la conveniencia, ya que los consumidores valoran la accesibilidad de estas tiendas. Asimismo, se evidencia que las tiendas de barrio han implementado estrategias como horarios de atención flexibles, variedad de productos, facilidades de pago y servicios adicionales, lo que les permite satisfacer las necesidades inmediatas de los clientes. También se menciona que la calidad de los productos y la atención al cliente son factores diferenciadores que contribuyen a la lealtad del consumidor. Por último, se sugiere que la innovación y la adaptación a las tendencias del mercado son cruciales para la supervivencia de las tiendas de barrio, así como la necesidad de utilizar herramientas como el merchandising para mejorar la interacción con los clientes y potenciar las ventas. En resumen, las tiendas de barrio, a pesar de la competencia de las tiendas de descuento, siguen siendo relevantes al enfocarse en sus fortalezas y en la relación cercana que mantienen con sus clientes” (Agudelo, Ortiz, 2020).

Caicedo Osorio y Quiceno Castaño 2015 “Situación actual de la tienda de barrio frente a la aparición de las nuevas superficies ARA y D1 en la ciudad de Manizales”

“El proyecto consiste en una investigación sobre la creciente presencia de formatos Ara y D1 en la ciudad de Manizales, y al mismo tiempo poder indagar si la aparición de las nuevas superficies afecta la situación comercial del tendero en la actualidad (Para el contexto de la investigación) El trabajo se realizó bajo una investigación de tipo descriptiva donde se tuvo

cercanía y trabajo de campo con los consumidores de las diferentes comunas donde se encuentran estas nuevas superficies.” (Caicedo, Quiceno 2015).

“El tendero tiene una fortaleza clara, que es la cercanía a su consumidor, es parte del vecindario, el consumidor lo siente cercano. El tendero debe aprovechar esta condición para reforzar su comunicación con el barrio, hacerle sentir al consumidor que está siempre ahí para atenderle sus necesidades de manera rápida. La tienda de barrio es definitivamente utilizada para compras frecuentes del día a día, dicha condición no cambiará en el corto plazo, pues el consumidor por más planeada que realiza su compra quincenal o mensual en los supermercados, siempre se le generan agotados que debe reponer, y es la tienda la que abastece dichos agotados. El tendero debe tener claridad de este punto y de cuáles son los productos que normalmente se agotan para tener inventarios disponibles y buenos precios en dichas referencias. (Caicedo, Quiceno 2015).

Los consumidores están empezando a considerar las nuevas superficies, ARA y D1, como opción para las compras de reposición, sin embargo, la frecuencia con que lo hacen no es diaria, simplemente lo hacen para abastecerse alrededor de dos veces por semana. Lo anterior podría estar afectando parcialmente el ingreso de los tenderos. Adicionalmente el monto promedio de compra que el consumidor hace en las nuevas superficies es un monto mayor al de la tienda, supera los \$10.000. Lo anterior indica que, aunque el mercado está brindando otra opción al consumidor, el hábito diario de compra, y de montos pequeños es idealmente satisfecho por la tienda tradicional, y es allí donde el tendero debe enfocarse. (Caicedo, Quiceno 2015).

#### Hipótesis

H1: Las tiendas de barrio no desaparecerán, sino que coexistirán con los formatos de descuento, gracias a su capacidad para capitalizar activos intangibles como las relaciones personalizadas, la integración comunitaria y la flexibilidad comercial que les permite adaptarse a las necesidades específicas de sus entornos socioculturales locales.

La revisión de literatura muestra que factores como el crédito informal ("fiado"), la atención personalizada, los horarios extendidos, la venta fraccionada ("menudeado") y el conocimiento profundo de las preferencias de los clientes, representan barreras protectoras frente a la competencia de precios de los discounters. Adicionalmente, la función social de las tiendas como

centros de interacción comunitaria les confiere un valor que trasciende lo puramente comercial y se arraiga en prácticas culturales propias de los barrios colombianos.

*Tabla 2. - Factores de resiliencia de las tiendas de barrio frente a los formatos de descuento (elaboración propia a partir de hallazgos teóricos)*

<b>Factores tangibles</b>	<b>Factores intangibles</b>
Ubicación de proximidad	Relaciones personalizadas
Horarios extendidos	Confianza y familiaridad
Oferta de productos adaptada	Integración comunitaria
Sistemas de crédito informal	Conocimiento de preferencias
Venta fraccionada	Función social en el barrio

#### 4. Metodología

Este trabajo se enmarca en un enfoque cualitativo-descriptivo de tipo fenomenológico, ya que busca comprender principalmente e interpretar “el impacto” a través de las percepciones, experiencias y significados que atribuyen los tenderos de barrio en Manizales frente a la llegada de los discounters como Ara y D1. La elección de este enfoque responde a la necesidad de explorar el fenómeno desde la perspectiva de los propios actores sociales involucrados, considerando sus vivencias, emociones y narrativas individuales. Debido a esto el enfoque fenomenológico permite captar cómo los tenderos experimentan y significan los cambios en su entorno comercial.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2022), el enfoque cualitativo “se enfoca en comprender fenómenos complejos desde la perspectiva de los participantes, estudiando significados, interpretaciones, símbolos y procesos” (p. 384). Este tipo de enfoque permite captar la riqueza de las narrativas individuales en contextos sociales complejos.

El diseño fenomenológico, como estrategia central, tiene como objetivo comprender la esencia de la experiencia vivida por los tenderos, priorizando su perspectiva frente a los cambios en la dinámica comercial local. Este tipo de investigación es especialmente útil cuando se pretende interpretar cómo las personas construyen significados a partir de sus vivencias (Miles & Huberman, 1994).

Entendiendo a profundidad la visión epistemológica esta investigación se centra en el área interpretativa, en la cual se reconoce que la realidad está construida por los sujetos en interacción con su entorno, y por tanto debe ser comprendida desde su contexto. Así, se parte de la idea de que el conocimiento no es objetivo ni universal, sino contextual y mediado por la experiencia.

Debido a estas ideas, se establece un mejor análisis y comprensión del impacto en los tenderos de Manizales sus respectivos cambios comerciales y económicos que afrontan día a día y como los discounters entran en el mercado y coexisten unos con otros.

##### Diseño muestral

La muestra es de tipo no probabilístico por conveniencia. Se seleccionaron 7 tenderos distribuidos en diferentes comunas de Manizales, con criterios como: antigüedad mínima del negocio (3 años), ubicación estratégica y representatividad de distintos estratos socioeconómicos.

Este tipo de muestra permite obtener una visión rica y diversa del fenómeno en estudio, aunque no pretende lograr representatividad estadística.

Método para recolección de datos

Para la recolección de datos se utiliza una técnica cualitativa basada en entrevistas semiestructuradas , acompañadas de observación contextual. no participante. Según Hernández , Fernández y Baptista ( 2022 ) , las entrevistas semiestructuradas permiten obtener información profunda y ningún participante. Según Hernández, Fernández y Baptista (2022), las entrevistas semiestructuradas permiten obtener información profunda y flexible, facilitando el diálogo con los participantes sin perder el foco investigativo. El instrumento principal fue un cuestionario diseñado con preguntas abiertas y cerradas, aplicado de forma presencial en los establecimientos de los tenderos seleccionados.

Además, se tomaron notas de campo para capturar aspectos no verbales y el ambiente comercial, lo cual es clave en estudios fenomenológicos, ya que “el investigador debe estar atento a gestos, silencios y otros elementos contextuales que revelen significados implícitos” (Miles & Huberman, 1994).

**Tabla 3.** - *Diseño de la estrategia de recolección de datos*  
 - *Diseño de la estrategia de recolección de datos*

<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Modalidad de aplicación</b>	<b>Participantes</b>	<b>Objetivo</b>
Entrevista semiestructurada	Cuestionario con preguntas abiertas	Presencial	Tenderos con mínimo 3 años de operación.	Explorador
Observar	Notas de campo	Observación (no participante)	Mismo contexto de las entrevistas	Actitudes del registrador, lenguaje no verbal

#### ***4.1 Construcción del instrumento para recolectar los datos***

Para esta investigación según el libro metodología de la investigación se dio a entender que la encuesta es de enfoque cualitativo y diseño descriptivo, con el objetivo de caracterizar el impacto de los establecimientos de descuento en las tiendas de barrio en Manizales. Se utilizó un cuestionario estructurado compuesto por preguntas cerradas y abiertas, dirigido a propietarios y administradores de estos establecimientos. La muestra fue seleccionada mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando la disponibilidad y disposición de los participantes. La recolección de datos se realizó el 26 de septiembre de 2024, permitiendo obtener información clave sobre el acceso a asesoría legal, percepción de la competencia y riesgos percibidos por los tenderos en el actual panorama comercial. Todo esto según el primer análisis de aquella encuesta inicial (análisis de primeras entrevistas en archivo adjunto).

Esta investigación se basa en un diseño descriptivo. La entrevista a aplicar permite identificar tendencias, percepciones y desafíos dentro del sector sin realizar modificaciones en las variables estudiadas, lo que facilita la comprensión del fenómeno desde una perspectiva objetiva y detallada.

#### **Entrevista a aplicar:**

[Anexo Entrevista Tenderos APA.docx](#)

Método para analizar los datos

El análisis de los datos se realizó mediante una codificación cualitativa abierta, siguiendo los lineamientos propuestos por Strauss y Corbin (1998), con el objetivo de identificar categorías emergentes y patrones de significado a partir de las respuestas obtenidas en las entrevistas.

En una primera fase, se transcribieron las entrevistas y se leyeron de manera reiterativa para familiarizarse con el contenido. A continuación, se procedió a la codificación abierta, que consistió en identificar frases clave, expresiones recurrentes y conceptos relevantes relacionados con el impacto de los discounters en las tiendas de barrio, las estrategias de adaptación, y las percepciones frente a la competencia.

Posteriormente, los códigos fueron agrupados en categorías temáticas a través de un proceso de comparación constante, en línea con la propuesta de Miles y Huberman (1994), quienes señalan

que el análisis cualitativo implica reducir los datos, organizarlos en matrices y visualizar relaciones entre categorías.

Entre las categorías identificadas se encuentran:

- Cambios en el comportamiento del cliente
- Percepción del impacto económico
- Adaptaciones comerciales
- Diferencias percibidas con respecto a D1 y Ara
- Expectativas a futuro

Estas categorías permitieron organizar la información de manera coherente, facilitando su interpretación e integrándola con el marco teórico previamente desarrollado. El análisis temático dio lugar a una representación rica y profunda del fenómeno, centrada en la voz de los tiernos y en la diversidad de contextos socioeconómicos.

## 5. Análisis de datos

### 5.1 Hallazgos de sus datos

Cambios en el comportamiento del cliente:

Los resultados obtenidos a partir de las entrevistas reflejan transformaciones significativas en los hábitos de compra de los consumidores de tiendas de barrio. Uno de los cambios más relevantes está relacionado con la frecuencia de compra y el motivo de elección del canal de compra. En el pasado, los tenderos relatan que los clientes solían realizar compras más voluminosas, de carácter quincenal o mensual, lo que representaba ingresos importantes y una relación de fidelidad sostenida con el negocio local.

Sin embargo, con la llegada y expansión de los discounters como Ara y D1, que ofrecen una propuesta de valor basada en bajos precios y productos de alta rotación, se ha evidenciado una disminución en la lealtad de los consumidores hacia las tiendas tradicionales. Hoy en día, muchos compradores optan por realizar sus compras principales en los discounters, utilizando la tienda de barrio únicamente como un recurso complementario para adquisiciones diarias o urgentes.

Este cambio no solo afecta el volumen de ventas de las tiendas de barrio, sino también la naturaleza de la relación entre tendero y cliente, que históricamente se caracterizaba por la cercanía, la confianza y la personalización. Como lo expresó uno de los tenderos entrevistados: "Antes venían con lista en mano a mercar, ahora compran lo del almuerzo y ya". Esto evidencia un cambio cultural impulsado por factores económicos y una nueva dinámica en el consumo cotidiano.

**Tabla 4.** Cambios en el comportamiento del consumidor frente a la tienda de barrio con la llegada de los discounters Ara y D1

Aspecto	Antes de los discounters (Ara/D1)	Después de los discounters
<b>Frecuencia de compra</b>	Compras quincenales o mensuales en la tienda de barrio	Compras diarias o de emergencia en tienda de barrio

<b>Volumen de compra</b>	Mercado en grandes cantidades	Compras pequeñas y puntuales
<b>Lugar principal de compra</b>	Tienda de barrio como canal principal de abastecimiento	Discounters como principal canal, tienda de barrio como complemento
<b>Relación con el tendero</b>	Cercana, personalizada, basada en la confianza	Más transaccional, disminución de la fidelidad
<b>Motivación de compra</b>	Confianza, cercanía, fiabilidad	Economía, precios bajos, variedad de productos
<b>Percepción del consumidor</b>	Valoran la relación con el tendero y la atención personalizada	Prioridad al ahorro y al bajo costo ofrecido por los discounters

Percepción del impacto económico:

La disminución en el volumen de ventas antes y después del afianzamiento de las tiendas de descuento en el mercado local constituye una realidad contundente en la percepción de los tenderos entrevistados. De manera unánime, los participantes del estudio manifestaron haber experimentado una reducción palpable en sus márgenes de ganancia durante los últimos años, sin que ninguno de ellos reportara un escenario favorable de incremento en sus ventas posterior al posicionamiento estratégico de los formatos discounter en sus áreas de influencia comercial.

Sin embargo, el análisis profundo de las entrevistas revela un panorama más complejo, donde los tenderos identifican un entramado multifactorial como causante de esta disminución en sus ingresos. Si bien reconocen el impacto directo de la competencia ejercida por D1 y ARA, también señalan un conjunto de variables macroeconómicas y contextuales que agravan su situación financiera. Entre estas mencionan la situación política actual que genera incertidumbre y afecta en cómo gastan las personas, el aumento constante de los precios en productos causado por la inflación, que a su vez ha reducido el poder de compra de sus clientes, especialmente de aquellos

de barrios populares, y el incremento año tras año de sus gastos fijos como el arriendo y los servicios públicos de agua y luz.

Esta visión más completa del problema económico muestra que los tenderos entienden bien el contexto comercial en el que trabajan, reconociendo que la competencia de DI y ARA es solo una parte de un problema más grande que complica su situación. La capacidad de los tenderos para identificar estos diferentes factores demuestra un cambio en su forma de entender el fenómeno, pasando de una preocupación inicial enfocada solo en la competencia directa hacia un análisis más completo del entorno comercial.

*Ilustración 1. - Nube de palabras sobre los principales factores que afectan a las tiendas de barrio según los tenderos entrevistados*



#### Adaptaciones comerciales:

Según lo observado y analizado, es común que los tenderos tengan poca o ninguna educación formal sobre el mercado actual. Ellos continúan operando con su filosofía y métodos de venta tradicionales que han usado por años, confiando en prácticas que les han funcionado históricamente. Sin embargo, esta situación tiene consecuencias negativas, ya que no están preparados para enfrentar cambios en el entorno comercial o solo logran implementar estrategias muy básicas que no modifican significativamente sus resultados.

Las estrategias que los tenderos suelen implementar son bastante limitadas: aprovechan promociones que les ofrecen sus proveedores para conseguir mejores precios, mantienen la práctica tradicional del "fiado" (crédito informal), continúan ofreciendo bolsas plásticas gratuitas, obsequian pequeños productos adicionales como gesto de fidelización, o brindan servicio a domicilio. Con respecto a esta última estrategia, los entrevistados señalan que después de la pandemia ha venido disminuyendo su uso, ya que cada vez menos clientes solicitan este servicio.

#### Diferencias percibidas con respecto a D1 y Ara

Los tenderos perciben que las tiendas de descuento como D1 y ARA efectivamente han capturado una porción significativa de su cuota de mercado tradicional, generando un impacto notable en la dinámica comercial del barrio. Sin embargo, el análisis de las entrevistas revela que existe una clara segmentación de consumidores basada en sus prioridades y preferencias de compra. Aquellos clientes que mantienen su fidelidad a las tiendas de barrio lo hacen valorando principalmente dos aspectos fundamentales: la proximidad geográfica, que facilita compras rápidas y frecuentes sin necesidad de desplazamientos mayores, y la relación personal cultivada con el tendero a lo largo del tiempo, caracterizada por un trato personalizado, reconocimiento mutuo y la construcción de confianza.

Esta relación personalizada se materializa en adaptaciones específicas a las necesidades del cliente, como el manejo del "fiado" o crédito informal, la venta de productos en cantidades fraccionadas según la necesidad inmediata del consumidor, y el conocimiento profundo de las preferencias individuales de cada cliente por parte del tendero. En contraste, los consumidores que priorizan la optimización económica en sus compras, buscando precios más bajos y realizando aprovisionamientos planificados con una frecuencia semanal o quincenal, tienden a preferir los formatos discounter. Estos establecimientos ofrecen ventajas competitivas claras para este perfil de consumidor: precios reducidos debido a sus políticas de minimización de costos operativos, un surtido más estandarizado pero suficiente para cubrir las necesidades básicas, y un formato de

autoservicio que, aunque carece del componente relacional, resulta eficiente para compras planificadas.

Es relevante destacar que, según lo manifestado por los tenderos entrevistados, esta diferenciación no representa necesariamente una situación de competencia absoluta, sino más bien una complementariedad entre formatos que atienden distintas ocasiones y necesidades de compra. Mientras las tiendas de descuento han establecido su nicho en las compras planeadas de mayor volumen, las tiendas de barrio continúan siendo la opción preferida para compras imprevistas, inmediatas o de muy pequeño valor, así como para aquellos consumidores que valoran el aspecto sociocultural y comunitario que estos establecimientos representan en el tejido social del barrio.

Expectativas a futuro: Los tenderos entrevistados demostraron una percepción realista, pero a la vez esperanzadora frente al futuro de sus negocios. Son conscientes de que sus ventas han disminuido y que sus márgenes de ganancia ya no son los mismos que en años anteriores. Sin embargo, a pesar de las dificultades, mantienen una actitud positiva y resiliente.

Muchos de ellos afirman que las tiendas de barrio seguirán existiendo, aunque ahora en un entorno más competitivo. Reconocen que la presencia de los discounters como D1 y Ara es una realidad permanente, pero consideran que la clave está en aprender a convivir con la competencia, adaptarse y fortalecer su relación con los clientes.

Una frase recurrente en sus testimonios resume esta postura: "Aquí y en las ventas hay para todos". Esta expresión refleja una visión de coexistencia comercial y confianza en el valor diferencial de su labor. No obstante, también manifestaron ciertas preocupaciones e incertidumbres sobre el rumbo económico del país y los desafíos futuros, aunque, en general, predomina un enfoque optimista y una voluntad de seguir resistiendo como parte del tejido social del barrio.

5.2 Comparación de sus hallazgos con los hallazgos de la revisión de la literatura

Tabla 5. Articulación entre los objetivos específicos, las preguntas del instrumento, las categorías de análisis y los hallazgos prácticos.

Objetivos Específicos	Preguntas del Instrumento	Categorías de Análisis	Hallazgos prácticos
<p>1. Analizar las experiencias de los tenderos respecto a los cambios en la relación con sus clientes a partir de la presencia de formatos de descuento en el vecindario.</p>	<p>- ¿Qué cambios ha notado en el comportamiento de sus clientes en los últimos años? ¿Considera que los hábitos de compra de sus clientes han cambiado? ¿De qué manera? ¿Qué tipo de relación mantiene con sus clientes habituales? ¿Cómo la construye?</p>	<p>Cambios en relación cliente-tendero Transformación de hábitos de compra Fidelización de clientes</p>	<p>Transformación de compras voluminosas (quincenales/mensuales) a compras diarias o urgentes. Disminución en la lealtad de los consumidores hacia tiendas tradicionales - Cambio en la naturaleza de la relación tendero-cliente - "Antes venían con lista en mano a merchar, ahora compran lo del almuerzo y ya" (entrevista, 2025).</p>
<p>2. Interpretar qué variables de impacto (precios, clientela, cuota de mercado) tienen más peso en la</p>	<p>- ¿Qué impacto han tenido los precios y productos de las cadenas de descuento sobre su tienda? ¿Siente que su margen de ganancias se ha visto afectado? ¿Por qué? ¿Cuáles son las</p>	<p>Impacto en precios Impacto en clientela Impacto en cuota de</p>	<p>Disminución unánime en volumen de ventas y márgenes de ganancia. Reconocimiento de un entramado multifactorial como causante (no solo discounters). Identificación de variables macroeconómicas: situación política, inflación, aumento de costos fijos. Evolución desde preocupación inicial</p>

percepción de los tenderos.	principales dificultades que enfrenta hoy en su negocio?	mercado Percepción del impacto	hacia análisis más completo del entorno comercial
3. Identificar como afecta al tendero la ubicación de las tiendas en la zona según el estrato socioeconómico	- ¿Qué diferencia cree que tiene su tienda frente a una tienda D1 o Ara? ¿Qué ventajas cree que tiene su tienda frente a las cadenas de descuento? ¿Ha tenido que cambiar la forma en que opera su tienda?	Impacto según ubicación geográfica Impacto según estrato socioeconómico Competencia por ubicación	Clara segmentación de consumidores basada en prioridades y preferencias - Los clientes fieles valoran: proximidad geográfica y relación personal. Complementariedad entre formatos que atienden distintas necesidades Los consumidores que priorizan la optimización económica prefieren discounters Las tiendas de barrio continúan siendo la opción preferida para compras imprevistas
4. Interpretar las valoraciones que los tenderos hacen sobre la efectividad de sus estrategias de adaptación (crédito informal, atención	- ¿Ha realizado cambios en sus estrategias de ventas o en la oferta de productos desde la llegada de estas cadenas? ¿Qué es lo que más valoran sus clientes al venir a su tienda? ¿Cómo ve el futuro de su tienda en los próximos 2-5	Estrategias de adaptación Efectividad percibida Fortalezas competitivas	Limitada educación formal sobre el mercado actual Continuidad en filosofía y métodos tradicionales - Estrategias básicas implementadas: aprovechamiento de promociones, "fiado", bolsas plásticas gratuitas, obsequios, domicilios - Disminución del uso del servicio a domicilio post-pandemia - Materializaciones de la relación personalizada: "fiado", venta fraccionada, conocimiento de preferencias individuales

<p>personalizada, horarios extendidos, venta fraccionada) frente a la competencia de los discounters.</p>	<p>años? ¿Qué cree que puede hacer para mantenerse competitivo? ¿Qué apoyos o recursos cree que necesita para fortalecer su negocio?</p>	<p>Perspectivas de futuro</p>	
---	--	-------------------------------	--

## 6. Discusión

### 6.1 Discusión de hallazgos teóricos frente a hallazgos prácticos

Los resultados obtenidos en el trabajo de campo confirman varias de las afirmaciones desarrolladas en el marco teórico. En primer lugar, se evidencia una coexistencia entre distintos formatos comerciales, tal como lo sugiere la literatura. Aunque la presencia de las cadenas de descuento ha impactado al comercio tradicional, las tiendas de barrio no han desaparecido; por el contrario, han logrado mantenerse operativas, lo cual da cuenta de una dinámica de coexistencia más que de reemplazo.

Asimismo, se corrobora la resiliencia de las tiendas de barrio, un aspecto central en los planteamientos teóricos. Estas tiendas han sabido adaptarse a los nuevos contextos, aprovechando sus fortalezas tradicionales, como el trato personalizado, la cercanía con el cliente y el conocimiento detallado de sus preferencias. Esto coincide con lo señalado por Agudelo y Ortiz (2019), quienes afirman que los tenderos han desarrollado la capacidad de responder ágilmente a las necesidades de su comunidad.

En cuanto al impacto económico, los hallazgos prácticos respaldan lo planteado por Rodríguez, Morris y Reyes (2019), al mostrar que la llegada de los formatos *hard discount* ha reducido el volumen de ventas en muchas tiendas tradicionales. Esta afectación ha sido significativa para varios tenderos, quienes mencionan márgenes de ganancia más ajustados y una competencia directa en productos de alta rotación.

Otro aspecto relevante es la evolución en la percepción de los tenderos frente al fenómeno de los discounters. Mientras que al inicio predominaba una preocupación evidente por el posible cierre o reducción de sus ingresos, actualmente muchos de ellos muestran una visión más estratégica. Han comenzado a entender el fenómeno desde una perspectiva de adaptación, modificando su portafolio de productos, fortaleciendo la relación con sus clientes e incluso incorporando dinámicas que antes no hacían parte de su operación.

En este sentido, cobra valor el enfoque en las relaciones personalizadas con los clientes, otro eje central del análisis teórico. Los tenderos entrevistados resaltan que su mayor fortaleza frente a las cadenas de descuento es la cercanía, la confianza construida a lo largo del tiempo y la capacidad de ofrecer soluciones rápidas, incluso en condiciones de crédito informal o atención fuera de horarios convencionales.

En conjunto, estos hallazgos muestran una clara conexión entre lo planteado en la teoría y la realidad práctica de los tenderos, destacando tanto las dificultades enfrentadas como las capacidades de adaptación y resistencia que permiten a este formato tradicional seguir vigente.

## **6.2 Hallazgos que contradicen el marco teórico**

Al contrastar los hallazgos empíricos con las afirmaciones del marco teórico, se revela una visión más matizada sobre el impacto de los discounters en las tiendas de barrio. En primer lugar, si bien algunos estudios indicaban que un 76% de los tenderos no anticipaban consecuencias negativas ante la llegada de las tiendas de descuento, como se menciona en el marco, la realidad observada es más compleja. Muchos tenderos entrevistados reconocen impactos específicos, especialmente en términos de disminución del volumen de ventas, reducción de márgenes de ganancia y pérdida de ciertos tipos de clientes. Esta discrepancia pone en evidencia que las percepciones iniciales podrían haber subestimado el alcance del fenómeno competitivo.

Otro hallazgo relevante es el relacionado con la capacidad de competencia en precios. Contrario a lo señalado por Cleeren et al. (2013), quienes argumentaban que los tenderos tradicionales no pueden competir en precios con los formatos *hard discount*, algunos comerciantes locales han encontrado maneras de ofrecer precios competitivos en productos clave, ya sea a través de alianzas con proveedores, compras colectivas o reducción de márgenes en artículos de alta rotación. Este comportamiento evidencia una mayor flexibilidad estratégica de la esperada.

En cuanto a los patrones de consumo, se encontró que los consumidores visitan con mayor frecuencia las tiendas de descuento en comparación con lo planteado por Caicedo y Quiceno (2015), quienes indicaban que la frecuencia era de aproximadamente dos veces por semana. En la práctica, algunos tenderos reportan que sus clientes alternan entre formatos con más regularidad, lo cual implica una redistribución más dinámica del gasto familiar.

Más allá de confirmar o contradecir el marco teórico, algunos hallazgos amplían su alcance. Un ejemplo es la diferenciación del impacto según zonas geográficas, pues los efectos de la competencia varían considerablemente dependiendo de la densidad comercial, el estrato socioeconómico y las características culturales de cada barrio. Esto permite entender que la competencia no es homogénea, y que los tenderos enfrentan retos distintos dependiendo de su ubicación específica.

También se identifica una tendencia emergente hacia la digitalización, especialmente con el uso de herramientas como WhatsApp para domicilios o la aceptación de pagos electrónicos. Este comportamiento no había sido suficientemente abordado por la literatura revisada, lo que sugiere una transformación silenciosa pero relevante en la operación de estos negocios.

Además, se observa un proceso de segmentación de productos, mediante el cual algunos tenderos se especializan en nichos específicos, como productos frescos, artículos para el hogar o servicios adicionales. Esta estrategia les ha permitido mantener clientelas fieles, reforzando su propuesta de valor frente a la oferta generalista de las cadenas de descuento.

Otro punto que enriquece la discusión es el cambio en la función social de las tiendas, especialmente tras la pandemia. Tal como lo menciona Castellanos Llanos (2012), las tiendas de barrio funcionan como centros de interacción comunitaria. No obstante, los hallazgos actuales sugieren que este rol se ha fortalecido y transformado, convirtiéndose también en espacios de apoyo emocional y redes de ayuda mutua, más allá del simple intercambio comercial.

Finalmente, se destaca la capacitación autodidacta de los tenderos, quienes, a pesar de no contar con formación formal en gestión empresarial, han desarrollado habilidades a través de la experiencia, el ensayo y error, o incluso mediante la consulta de contenidos en redes sociales. Esto contrasta con lo afirmado por Fernández Molano y Carrillo (2017), quienes señalaban que muchas de estas tiendas carecen de un conocimiento adecuado para enfrentar los retos del mercado actual.

## 7. Conclusiones

Esta investigación permitió comprender a fondo el fenómeno del impacto de los discounters, particularmente Ara y D1, sobre las tiendas de barrio en Manizales, a partir de la experiencia directa de los tenderos. Mediante un enfoque cualitativo-descriptivo y fenomenológico, se logró explorar no solo los efectos económicos, sino también las transformaciones culturales y comerciales que este fenómeno ha desencadenado en el tejido comunitario de los barrios.

Uno de los hallazgos más relevantes fue el cambio en el comportamiento del cliente, las compras que antes eran voluminosas y programadas en las tiendas de barrio, han cambiado por compras más racionales y de menor valor, debido a la propuesta de valor de los discounters basada en precios bajos y mayor eficiencia. Este cambio ha impactado negativamente el volumen de ventas y los márgenes de ganancia de los tenderos.

Sin embargo, el análisis mostró que el problema económico no es únicamente atribuible a la competencia con los discounters. Los tenderos identificaron también otras causas a nivel macroeconómico, como la inflación, la reducción del poder adquisitivo de los consumidores, el aumento de los costos fijos y la incertidumbre política, factores que agravan su vulnerabilidad financiera y tener un poco de ansiedad con lo que pueda pasar.

Aunque existan estas dificultades, los tenderos han demostrado una notable capacidad de adaptación. Si bien muchos continúan operando con métodos tradicionales, algunos han implementado estrategias como el crédito informal, las promociones, el servicio a domicilio y una atención personalizada que sigue siendo altamente valorada por sus clientes más fieles.

Además, se identificó una segmentación clara del consumidor: mientras algunos priorizan el ahorro y migran hacia los discounters, otros siguen valorando la cercanía, el trato humano y la flexibilidad que ofrecen las tiendas tradicionales. Esto evidencia que ambos formatos no necesariamente se excluyen, sino que pueden coexistir respondiendo a diferentes tipos de necesidades de compra.

Más allá de plantear un escenario de confrontación con la llegada de los discounter y que estos acaben con la vida productiva de la tienda de barrio tradicional, es poder demostrar que esta investigación promueve y expresa que es posible la coexistencia de ambos formatos que dentro de la cultura Manizaleña e incluso generalizando un poco a nivel nacional, ya que también hace parte del arraigo de la gente, debido a su valor simbólico. Permitiendo abastecer a los hogares, llevando una economía libre y una competencia sana entre los pequeños microempresarios y las grandes empresas. Inclusive con este trabajo también se busca llegar un poco a la reflexión donde se inspire a darle más valor a los tenderos que han acompañado a varias generaciones, que han facilitado el consumo de la canasta familiar, que sin un conocimiento profundo decidieron emprender y trabajar de esta manera brindando soluciones de mercado.

## 8. Contribución a la práctica

Con esta investigación se brindan diferentes aportes al entorno real del comercio minorista tradicional en la ciudad de Manizales. Al identificar las percepciones, desafíos y estrategias de los tenderos frente a la llegada de los discounters, identificado puntos clave para trabajar como lo son:

- **Tenderos:** Para reflexionar sobre su posicionamiento, entender mejor a su competencia y adaptar prácticas como la atención personalizada, el manejo del crédito informal o la segmentación de clientes.
- **Instituciones públicas y privadas:** Para el diseño de programas de apoyo al pequeño comercio, reconociendo su rol social en los barrios como punto de encuentro, canal de abastecimiento y generador de vínculos comunitarios.
- **Formadores y capacitadores:** Para el desarrollo de procesos de formación dirigidos a tenderos que integren herramientas de mercadeo básico, análisis del consumidor y adaptación estratégica.

## 8.2 Contribución a la teoría

### *8.2.1 Comportamiento del consumidor en contextos urbanos con presencia de formatos descuento*

Esta investigación profundiza en la comprensión de las dinámicas de consumo que emergen en entornos urbanos donde coexisten tiendas tradicionales y formatos de descuento. Los hallazgos revelan patrones de comportamiento híbridos donde los consumidores han desarrollado estrategias de compra diferenciadas según ocasión, necesidad y contexto social. Este fenómeno refleja una mayor complejidad que la simple migración hacia formatos más económicos, evidenciando factores culturales, relacionales y pragmáticos que influyen en las decisiones de compra.

### *8.2.2 Resiliencia comercial en pequeños negocios frente a la transformación del mercado minorista*

La investigación documenta mecanismos específicos de adaptación y supervivencia que los pequeños comerciantes implementan ante la presión competitiva de actores con mayor poder

económico. Frente a la visión determinista que auguraba la desaparición inevitable de las tiendas tradicionales, este trabajo evidencia una notable capacidad de ajuste estratégico mediante:

- Capitalización de activos intangibles (relaciones personalizadas, conocimiento del cliente)
- Transformación de limitaciones en ventajas (espacios reducidos que permiten cercanía, estructuras familiares que facilitan flexibilidad operativa)
- Desarrollo de respuestas creativas a las presiones del entorno (sistemas de crédito informales adaptados, comunicación directa con clientes)

Estos hallazgos contribuyen a la teoría sobre resiliencia organizacional en microempresas, mostrando cómo la capacidad adaptativa no depende exclusivamente de recursos financieros sino de la movilización estratégica de capital social y conocimiento local.

### ***8.2.3 Dinámicas de competencia coexistente en economías emergentes***

El estudio aporta evidencia empírica sobre un fenómeno característico de economías emergentes: la persistencia de formatos comerciales tradicionales junto a la expansión de modelos modernos de distribución. A diferencia de la polarización entre "modernidad" y "tradicición" que predomina en algunos análisis, esta investigación revela un ecosistema comercial donde:

- Los formatos tradicionales adoptan selectivamente prácticas modernas sin perder su esencia.
- Surgen complementariedades funcionales entre distintos actores del mercado.
- Se desarrollan nichos especializados basados en necesidades locales específicas

Este fenómeno de "modernización selectiva" proporciona un marco conceptual valioso para entender transformaciones comerciales en otros sectores y contextos de economías emergentes, donde el cambio raramente sigue patrones lineales de sustitución completa.

### 9. Limitaciones

El presente estudio presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas al momento de interpretar los resultados. En primer lugar, se utilizó una muestra no probabilística y reducida seleccionada por conveniencia lo que limita la posibilidad de generalizar los hallazgos al conjunto de tenderos de Manizales u otras regiones del país. Aunque se procuró diversidad geográfica y socioeconómica, la muestra no tiene representatividad estadística. En segundo lugar, la recolección de datos se concentró en un único periodo (octubre de 2024 y abril de 2025), lo cual impide observar variaciones estacionales o efectos derivados de cambios políticos y económicos posteriores. Adicionalmente, el carácter presencial de las entrevistas puede haber introducido sesgos tanto del entrevistador como del entrevistado, afectando la espontaneidad o sinceridad de las respuestas. Otra limitación fue la ausencia de la perspectiva directa del consumidor, lo que restringe la posibilidad de contrastar las percepciones de los tenderos con las motivaciones reales de los clientes. El acceso limitado a fuentes cuantitativas actualizadas impidió complementar los hallazgos cualitativos con indicadores objetivos que fortalecieran el análisis. A pesar de estas restricciones, la investigación ofrece una comprensión rica y situada del fenómeno, que puede servir de base para estudios futuros más amplios y comparativos.

También puede mencionarse una limitación en la disponibilidad y apertura de los tenderos, ya que algunos pudieron haber omitido o moderado su discurso por desconfianza, falta de tiempo o temor a ser juzgados, lo cual puede afectar la profundidad o autenticidad de las narrativas recogidas. A pesar de estas limitaciones, el estudio logra ofrecer una visión rica, interpretativa y útil para comprender el fenómeno desde la experiencia directa de los tiernos, cumpliendo con los objetivos propuestos y aportando bases para futuras investigaciones más amplias o longitudinales.

**Tabla 6.** Resumen de limitaciones metodológicas y estrategias para su mitigación en investigaciones futuras

Limitación	Descripción	Posible solución
Muestra no probabilística	No se puede generalizar a todos los tenderos.	Ampliar muestra con criterios estadísticos.

Sesgo del entrevistador/entrevistado	Influencia inconsciente en las respuestas.	Entrenamiento previo del entrevistador.
Falta de perspectiva del consumidor	Solo se recogió la voz del tendero.	Incluir entrevistas o encuestas a clientes.

## 10. Investigación futura

### 10.1 Impacto Diferenciado por Zonas Socioeconómicas

Aunque el estudio actual menciona brevemente las diferencias entre estratos, sería revelador profundizar específicamente en cómo varía el impacto de los discounters según las diferentes zonas socioeconómicas de Manizales. Esta investigación podría analizar si las tiendas ubicadas en barrios de distintos estratos desarrollan diferentes estrategias de supervivencia y si el comportamiento de los consumidores varía significativamente según su nivel socioeconómico. Este análisis podría revelar patrones que ayudarían a diseñar estrategias más focalizadas según la ubicación y clientela específicas.

### 10.2 Evolución Digital de las Tiendas Tradicionales

Otra línea fascinante sería investigar las posibilidades de transformación digital para las tiendas de barrio. Con el auge del comercio electrónico y las aplicaciones móviles, existe un potencial inexplorado para que las tiendas tradicionales adopten herramientas tecnológicas accesibles que les permitan modernizarse sin perder su esencia. Se podría estudiar la viabilidad de implementar sistemas sencillos de pedidos por aplicaciones, pagos digitales o programas de fidelización digitales que complementen su ventaja de proximidad y trato personalizado.

### 10.3 Análisis del Comportamiento Cambiante del Consumidor

Los hallazgos sugieren cambios significativos en los hábitos de compra, pero sería valioso profundizar específicamente desde la perspectiva del consumidor. Una investigación centrada en entender cómo los compradores distribuyen sus compras entre diferentes formatos, qué factores influyen en sus decisiones y cómo han evolucionado sus expectativas, ofrecería una visión

complementaria invaluable. Este conocimiento permitiría a los tenderos anticipar mejor las tendencias y adaptar sus ofertas a las necesidades cambiantes de su clientela.

### **10.3 Estrategias de Capacitación y Profesionalización para Tenderos**

La investigación actual revela que muchos tenderos carecen de formación específica en gestión comercial moderna. Una línea de investigación podría centrarse en identificar los conocimientos y habilidades más necesarios para estos comerciantes y desarrollar modelos de capacitación efectivos y accesibles. Se podría estudiar qué tipo de formación tendría mayor impacto en su competitividad y cómo podría implementarse al considerar sus limitaciones de tiempo y recursos.

### **10.4 El Papel Social y Cultural de las Tiendas de Barrio**

Más allá del aspecto comercial, sería valioso investigar en profundidad el papel social y cultural que juegan las tiendas de barrio en las comunidades de Manizales. Entender cómo estos establecimientos contribuyen a la cohesión social, la seguridad comunitaria y la preservación de tradiciones locales podría revelar valores añadidos que los discounters no pueden replicar fácilmente. Esta investigación podría explorar cómo estos valores no económicos podrían convertirse en ventajas competitivas tangibles.

### **10.5 Políticas Públicas de Apoyo al Pequeño Comercio**

Una investigación aplicada de gran relevancia sería analizar las políticas públicas existentes y potenciales que podrían apoyar la supervivencia y evolución de las tiendas de barrio. Se podría estudiar qué tipo de regulaciones, incentivos fiscales, programas de apoyo o inversiones en infraestructura urbana tendrían mayor impacto positivo en estos negocios. Este análisis podría generar recomendaciones concretas para las autoridades locales interesadas en preservar el equilibrio comercial en la ciudad.

## 11. Bibliografía

- Agudelo, C., & Ortiz, O. (2020). *Estrategias comerciales implementadas por las tiendas de barrio frente a la llegada de las tiendas de descuento del sector Laureles de Medellín*: <https://acortar.link/FNi1tk>
- America Retail. (2025). Crecimiento del hard discount en el país: <https://acortar.link/gsvDVK>
- America Retail. (2025). ¿Tiendas de barrio en peligro de extinción?: <https://acortar.link/vqB167>
- Caicedo Osorio, J. M., & Quiceno Castaño, J. M. (2015). *Situación actual de la tienda de barrio frente a la aparición de las nuevas superficies ARA y DI en la ciudad de Manizales* [Trabajo de grado, Universidad de Manizales]. Repositorio Institucional Universidad de Manizales: <https://ridum.umanizales.edu.co/items/19c4f0fd-43ef-4b25-8906-62abd34a914e>
- Cancino, Y., Cristancho, G., Palacios, J., Carrillo, J., De Castro, M., & Páez, J. (2020). Comparación del comportamiento del consumidor en tiendas de descuento duro y grandes superficies. *Revista Espacios*, 41(07): <https://www.revistaespacios.com/a20v41n07/a20v41n07p09.pdf>
- Castellanos Llanos, J. C. (2012). *Merchandising en la tienda tradicional de barrio de Manizales, una mirada comprensiva* [Trabajo de grado, Universidad de Manizales]. Repositorio Institucional Universidad de Manizales: <https://ridum.umanizales.edu.co/handle/20.500.12746/1697>
- Cleeren, K., Van Heerde, H. J., & Dekimpe, M. G. (2013). Rising from the ashes: How brands and categories can overcome product-harm crises. *Journal of Marketing*, 77(2), 58–77: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jm.10.0414>
- Colombia Retail. (2024, marzo 3). Colombia ¿Por qué las tiendas de descuento tienen tanto éxito en Colombia?: <https://acortar.link/620B4T>
- Fernández, J., & Carrillo, J. (2017). Análisis del impacto del ingreso de los establecimientos “Hard Discount” frente a las tiendas de barrio de la ciudad de Ibagué. *Vía innova*, 4(1), 47–56: <https://revistas.sena.edu.co/index.php/RVI/article/view/1180>
- Forbes Colombia. (2024, 3 de abril). *Tiendas de hard discount crecieron 12,1% en volumen en 2023 mientras otros formatos cayeron*. Forbes: <https://acortar.link/6JDZFq>

- García, R., & Martínez, C. (2020). Estrategia e innovación en la era digital. *Revista de Gestión Empresarial*, 15(2), 45–67: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=779509>
- Gertler, P. J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. M. (2016). *Impact Evaluation in Practice* (2nd ed.): <https://www.worldbank.org/en/programs/sief-trust-fund/publication/impact-evaluation-in-practice>
- Gibson, J. J. (1979). *The ecological approach to visual perception*. Boston: Houghton Mifflin: <https://acortar.link/vrOsUs>
- Gregory, R. L. (1970). *The intelligent eye*. London: Weidenfeld and Nicolson: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2292275>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2022). *Metodología de la investigación* (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill: [https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/metodologia-de-la-investigaci3n\\_sampieri.pdf](https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/metodologia-de-la-investigaci3n_sampieri.pdf)
- Khandker, S. R., Koolwal, G. B., & Samad, H. A. (2010). *Handbook on Impact Evaluation: Quantitative Methods and Practices*. World Bank Publications: <https://acortar.link/2eyRQ3>
- Londoño, E. (2008). *Evolución del comercio de productos de gran consumo en Colombia* [Tesis doctoral, Universidad de Alcalá]. Universidad de Alcalá: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=179139>
- Londoño, E., & Navas, M. (2014). *Canal tradicional de productos de gran consumo: Tienda de barrio*. Publicaciones y Editorial Universitaria, Universidad de Cartagena: <https://acortar.link/FoQmB6>
- Londoño Aldana, E., & Mercado Sanmartín, L. D. (2020). Las tiendas de barrio en Cartagena de Indias (Colombia): Efecto de los grandes descuentos y repunte en medio del COVID-19. *Revista Espacios*, 41(42): <https://www.revistaespacios.com/a20v41n42/a20v41n42p30.pdf>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications: <https://vivauniversity.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/milesandhuberman1994.pdf>
- Rodríguez, D., Morris, D., & Reyes, A. (2019). *Estrategias gerenciales aplicadas a las tiendas de barrio con el fin de minimizar el impacto que han tenido con la llegada al mercado de las tiendas D1, Justo & Bueno y Ara* [Tesis de pregrado, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. Bogotá, Colombia: <https://repository.uniminuto.edu/items/377d5f4e-d319-4ae0-bad1-a4f2eeab553a>
- Sánchez Duarte, L. A. (2018). *El impacto de los establecimientos Hard Discount o tiendas de descuento en el sector comercial de Colombia* [Trabajo de grado, Universidad Piloto de Colombia].

Repositorio Institucional Universidad Piloto de Colombia:  
<https://ciencia.lasalle.edu.co/items/8a6b15f6-b8e6-4983-947f-db15fb241e3d/full>

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Sage Publications: <https://psycnet.apa.org/record/1999-02001-000>

Vishwakarma, A., Ojha, T., & Mohanty, D. (2020). Consumer behavior towards organised retail outlet: A study with reference to Raipur City. *Studies in Indian Place Names*, 40(40), 2621–2627: <https://tpnsindia.org/index.php/sipn/article/view/4328>