

Análisis de los efectos que han generado los almacenes de cadena externos: Oxxo, Ara y Tiendas D1, en la rentabilidad de los almacenes locales de Tunja.

Autor:

Carlos Fabricio Mariño Monsalve

Tutora:

Esperanza Diaz Casallas

Universidad Santo Tomás

Seccional Tunja

Facultad de Negocios Internacionales

2025

Dedicatoria

Dedico este trabajo a quienes han sido nuestra fuente inagotable de inspiración y apoyo a lo largo de esta travesía académica. A mi familia, cuyo amor y sacrificio han sido el cimiento de mi educación; a los profesores, por compartir su conocimiento y orientación con paciencia y dedicación; y a todas las personas que con su inspiración y aliento han sido motores fundamentales en mi travesía académica, a los que me impulsaron a superar obstáculos, creyeron en mis capacidades y compartieron palabras de estímulo en los momentos desafiantes.

Agradecimientos

Agradezco sinceramente a la profesora Esperanza Díaz por su dedicación, paciencia y orientación experta a lo largo de este arduo pero gratificante proceso de investigación; su profundo conocimiento y compromiso con nuestro desarrollo académico fueron fundamentales para dar forma a esta tesis. Gracias por su constante apoyo y por inspirarnos a alcanzar estándares más altos.

Contenido

1. Introducción	7
2. Planteamiento del problema.....	8
3. Pregunta de investigación	8
4. Estado del arte.....	9
5. Objetivos.....	13
5.1 Objetivo general.....	13
5.2 Objetivos específicos.....	14
6. Marco referencial.....	14
6.1 Marco teórico	14
6.2 Marco geográfico	17
7. Metodología	17
7.1 Tipo de Investigación	17
7.2 Población y muestra	18
7.3 Instrumentos de recolección de información.....	18
7.4 Análisis de datos	19
8. Resultados de Investigación.....	19
8.1 Capítulo 1	19
Caracterización del Modelo de Negocio de Oxxo, Ara y D1	19
Ventajas Competitivas del Modelo Frente al Comercio Local.....	22
Desventajas del Modelo de Cadenas y Oportunidades para el Comercio Local	22
8.2 Capítulo 2	24
Factores que motivan la elección de tienda	24
Cambio en hábitos de compra y consumo	26
Percepción comparativa del servicio	28
8.3 Capítulo 3	29
Percepción de la competencia por arte de los almacenes locales.....	30
Desempeño comercial reciente: clientela e ingresos	30
Nivel de posicionamiento y desafíos competitivos	32
Estrategias de adaptación implementadas por los almacenes locales	33
9. Conclusiones	34
Bibliografía	36
Anexos	40

Lista de tablas

Tabla 1. Respuestas de trabajadores de tiendas locales sobre percepción y consumo	29
--	----

Lista de figuras

Figura 1. Pregunta: ¿Cómo describiría el modelo de negocio y atención al cliente en su tienda?.....	20
Figura 2. Pregunta: ¿Qué estrategias comerciales utilizan para atraer clientes? (Seleccione las que apliquen).....	21
Figura 3. Pregunta: ¿Qué estrategias han implementado para adaptarse o responder a la competencia de las cadenas? (Seleccione las que apliquen).....	21
Figura 4. Pregunta: ¿Qué cree que ofrecen mejor las tiendas de cadena frente a las locales? (Seleccione las que apliquen).....	22
Figura 5. Pregunta: ¿Ha notado cambios en el comportamiento de los clientes desde la llegada de Oxxo, D1 y Ara? ¿Cuáles? (Seleccione las que apliquen).....	23
Figura 6. Pregunta: ¿Qué factores lo motivan a preferir una tienda sobre otra?	25
Figura 7. Pregunta: ¿Qué tan importante son los siguientes factores al momento de decidir dónde realizar sus compras?	25
Figura 8. Pregunta: Razón de por qué ha cambiado de tienda habitual en el último año.....	26
Figura 9. Pregunta ¿Cree que la llegada de D1, Ara y Oxxo ha cambiado la forma en que usted y su familia compran?	26
Figura 10. Pregunta: Respuesta a ¿Cree que la llegada de D1, Ara y Oxxo ha cambiado la forma en que usted y su familia compran.....	27
Figura 11. Pregunta: ¿Con qué frecuencia compra en los siguientes establecimientos?.....	27
Figura 12. Pregunta: ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?	28
Figura 13. Respuesta 1 sobre clientela	31
Figura 14. Respuesta 2 sobre clientela	31
Figura 15. Respuesta 3 sobre clientela	31
Figura 16. Pregunta: ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?	34

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el efecto que han generado los almacenes de cadena externos (Oxxo, Ara y Tiendas D1) en la rentabilidad de los almacenes locales de Tunja. Para ello, se empleó un enfoque de tipo descriptivo. Se aplicaron 305 entrevistas semiestructuradas a consumidores y 15 a trabajadores de tiendas de cadena y almacenes locales, con el fin de explorar percepciones, comportamientos de compra, cambios en la clientela e ingresos, y estrategias de adaptación. Los hallazgos muestran que las cadenas han consolidado un modelo de negocio competitivo basado en precios bajos, conveniencia y eficiencia operativa, factores que han transformado los hábitos de consumo en la ciudad. Sin embargo, el comercio local mantiene ventajas en atención personalizada y cercanía con el cliente. Aunque tres de los cuatro almacenes tradicionales reportaron una disminución de clientela, la mayoría logró sostener sus ingresos mediante promociones, alianzas y mejoras en el servicio. Se concluye que el impacto de las cadenas sobre la rentabilidad de los locales es significativo, pero no uniforme ni devastador. Existen oportunidades estratégicas que los comercios locales pueden aprovechar si consolidan una propuesta diferenciada centrada en la relación con el cliente y la flexibilidad operativa.

Palabras clave: tiendas de cadena, almacenes locales, rentabilidad, competencia comercial

Abstract

The objective of this research was to analyze the effect of external chain stores (Oxxo, Ara and Tiendas D1) on the profitability of local stores in Tunja. For this purpose, a mixed approach (quantitative and qualitative) of descriptive type was used. A total of 305 consumer surveys and 15 semi-structured interviews were applied to chain store and local store workers, in order to explore perceptions, purchasing behavior, changes in clientele and income, and adaptation strategies. The findings show that chains have consolidated a competitive business model based on low prices, convenience and operational efficiency, factors that have transformed consumption habits in the city. However, local commerce maintains advantages in personalized attention and proximity to the customer. Although three of the four traditional stores reported a decrease in clientele, most managed to sustain their revenues through promotions, alliances and service improvements. We conclude that the impact of the chains on the profitability of the stores is significant, but not uniform or devastating. There are strategic opportunities that local stores can take advantage of if they consolidate a differentiated proposal focused on customer relations and operational flexibility.

Key Words: chain stores, local stores, profitability, trade competition

1. Introducción

En la última década, el sector retail en Colombia ha experimentado una transformación significativa con la expansión acelerada de cadenas de descuento duro como Tiendas D1, Ara y Oxxo. Estos formatos, caracterizados por su política de precios bajos, operaciones eficientes y ubicación estratégica, han redefinido las dinámicas de consumo en las ciudades intermedias del país. Según Carmona (2024), un estudio de NielsenIQ sobre los hábitos de compra del consumidor revela que el consumo masivo ha presentado transformaciones notables, siendo el canal de *hard discount* el más destacado, al registrar un crecimiento del 12,1 % en volumen comparado con el año 2022, mientras que otros canales mostraron retrocesos.

La ciudad de Tunja, capital del departamento de Boyacá, presenta un ecosistema comercial compuesto históricamente por tiendas de barrio, minimercados familiares y pequeños almacenes de abasto que han operado como nodos fundamentales en el abastecimiento cotidiano de los hogares. Sin embargo, con la consolidación territorial de cadenas como D1, Ara y Oxxo, estos establecimientos enfrentan un entorno competitivo cada vez más exigente. Las decisiones de compra de los consumidores se reconfiguran a favor de formatos más eficientes en precio y conveniencia, mientras que los pequeños comerciantes locales deben buscar formas de adaptarse para sostener su rentabilidad y relevancia en el mercado. Este proceso plantea interrogantes fundamentales sobre la sostenibilidad de los modelos tradicionales en el nuevo paisaje comercial.

La presente investigación tiene como objetivo general analizar el efecto que han generado los almacenes de cadena externos (Oxxo, Ara y Tiendas D1) en la rentabilidad de los almacenes locales de Tunja. Para ello, se establecieron tres objetivos específicos: identificar las características del modelo de negocio de las cadenas, determinar el nivel de percepción de los consumidores locales frente a estas y los negocios tradicionales, y evaluar el desempeño comercial reciente de los almacenes locales y su nivel de posicionamiento competitivo. La metodología incluyó entrevistas semiestructuradas a trabajadores de las tiendas de cadena y locales, encuestas aplicadas a consumidores y análisis comparativo de estrategias comerciales.

2. Planteamiento del problema

En 2024, la inversión extranjera directa (IED) en Colombia experimentó una disminución del 17,6%, totalizando 10.808 millones de dólares, pero el sector retail se mantuvo atractivo para los inversores extranjeros en el primer semestre de 2024, se registraron 100 proyectos de inversión nueva y de expansión en Colombia, lo que representó un aumento del 44,9% en comparación con el mismo periodo del año anterior (El colombiano, 2024).

Ciudades como Bogotá destacaron al posicionarse como la tercera en América Latina y el Caribe en recibir proyectos de IED nueva y de expansión durante este periodo, estas inversiones en el sector retail contribuyeron al crecimiento económico del país, generando empleos y mejorando la oferta de productos y servicios para los consumidores colombianos.

Pero también se produjo cambios drásticos en este sector como lo es el cierre de los supermercados Colsubsidio, en un informe detallado que publico la empresa nos informa que el mercado del retail en Colombia, cuenta con suficientes jugadores de gran tamaño y capacidad de inversión, lo cual debilita a las empresas nacionales con menor presupuesto e infraestructura (BluRadio, 2024).

3. Pregunta de investigación

¿Cuál es el efecto que han generado los almacenes de cadena externos: Oxo, Ara y Tiendas D1, en la rentabilidad de los almacenes locales de Tunja?

4. Estado del arte

A continuación, se mostrarán algunos hallazgos (Investigaciones, estudios, conclusiones, etc.) de la investigación impacto de los almacenes de cadena en la industria local y factores que influyen en el mercado de ventas al retail.

Primeramente, se analiza el libro de Martínez y Maza (2020), titulado *Tiendas Hard Discount y sus efectos en las tiendas de barrio de Cartagena de Indias (Colombia)*. El documento analiza el impacto de las tiendas de descuento duro (hard discount), como Tiendas Ara y D1, en las tiendas de barrio de Cartagena de Indias, evaluando las implicaciones económicas, sociales y culturales de su entrada al mercado minorista tradicional. La investigación, de enfoque mixto y alcance explicativo-propositivo, utilizó cuestionarios y entrevistas para recoger datos en el área de influencia de estas tiendas, identificando estrategias implementadas por los tenderos para competir y diagnosticar la situación del sector.

Entre los resultados, se resalta que, aunque las tiendas de barrio enfrentan desafíos como la falta de preparación empresarial y recursos limitados, mantienen ventajas competitivas basadas en su cercanía, atención personalizada, flexibilidad de pagos y conexión comunitaria. También se identificaron oportunidades de mejora en el diseño de sus locales, uso de tecnología y promoción de productos. El estudio propone estrategias basadas en modelos teóricos para aumentar la competitividad de las tiendas de barrio y recomienda la creación de nodos gremiales y programas de formación para fortalecer al sector (Martínez y Maza, 2020).

Este trabajo es útil porque proporciona un análisis práctico de cómo las tiendas de descuento duro impactan la rentabilidad y sostenibilidad de los comercios locales. Aunque enfocado en Cartagena, sus resultados y metodología ofrecen una base sólida para entender la dinámica competitiva en Tunja, ya que ambos contextos enfrentan retos similares ante la entrada de cadenas como Oxxo, Ara y Tiendas D1. Los hallazgos sobre estrategias de adaptación, fortalezas tradicionales de las tiendas locales (como cercanía y atención personalizada) y los desafíos para competir con precios bajos son directamente aplicables para evaluar y diseñar acciones que fortalezcan la rentabilidad de los almacenes locales en Tunja.

Según la investigación de González (2020) en su proyecto *Percepciones de los consumidores de Pereira sobre la oferta de productos en los supermercados de bajo costo "Hard Discount"* donde se hace una observación detallada del valor percibido de los consumidores de la ciudad de Pereira, más específicamente en la comuna Universidad de la

ciudad, dado que aquí se encuentra una mezcla idónea de los niveles socioeconómicos (NSE) 2 al 5, sobre la oferta que encuentran en el formato de bajo costo de la industria de los supermercados. Esta investigación se realiza por medio de encuestas y entrevistas a profundidad, que permiten observar al consumidor en sus percepciones y juicios sobre el formato de bajo costo, pero, sobre todo, indagar sobre la relevancia que tienen variables como la marca, el precio o el empaque del producto, a la hora de tomar sus decisiones de compra y el valor que le atribuyen a estas variables, en las que uno de los hallazgos más relevantes es que se percibe el ahorro no solo como un menor desembolso de dinero, sino como un todo, que incluye el ahorro de tiempo, los recorridos más cortos y, principalmente, no tener que tomar tantas decisiones.

El estudio de Álvarez et al., (2023), titulado *“El impacto del marketing en las tiendas de bajo costo y su crecimiento”*, tuvo como propósito analizar la importancia del fortalecimiento económico de las familias a través del acceso a productos de la canasta básica, fomentando una sana competencia entre tiendas de marca y establecimientos populares. La investigación partió de una inquietud central: ¿por qué la mayoría de las pymes en Colombia no progresan, y el crecimiento de las tiendas de bajo costo podría convertirse en una burbuja de mercado en el futuro? Para dar respuesta, se aplicaron encuestas y entrevistas, lo que permitió identificar las estrategias exitosas implementadas por estas cadenas. Entre los hallazgos más relevantes se destaca el uso de marketing creativo y efectivo, particularmente a través de campañas publicitarias ingeniosas y llamativas, que han sido clave para captar la atención de un público amplio y diverso, consolidando así su posicionamiento en el mercado.

En la investigación realizada por Salazar Contreras (2023), titulada *“Impacto de la economía local de almacenes Éxito”*, se analizó el impacto socioeconómico que generan los colaboradores de la empresa Almacenes Éxito y cómo estos contribuyen a la economía local, así como su rentabilidad económica medida a través de indicadores relevantes. El estudio se caracterizó por ser de tipo descriptivo y por adoptar un enfoque mixto, integrando datos cualitativos y cuantitativos. Como instrumento de recolección de datos se utilizó una entrevista, mediante la cual se obtuvieron los principales hallazgos. Los resultados mostraron que los beneficios y aportes a la economía local, a través de sus trabajadores, son significativos para la sostenibilidad de la empresa. Además, se concluye que Almacenes Éxito prioriza la inversión en su talento humano y que su rentabilidad se mantiene elevada, con acciones cotizadas al 100 %, gracias a sus estrategias financieras.

Seguidamente, se encuentra la investigación de Peña Alarcón (2024) *Influencia del marketing relacional en la decisión de compra de los clientes en tiendas de descuento en la ciudad de Tunja*, la cual tuvo como objetivo analizar la influencia del Marketing Relacional en la decisión de compra de las clientes en las tiendas de descuento de la Ciudad de Tunja. Se llevó a cabo un estudio cuantitativo de tipo descriptivo. De la forma de una encuesta con 27 ítems, lo cual se concluyó que, en el ámbito del marketing relacional, las tiendas de descuento no ofrecen una atención personalizada que individualice la relación con el cliente, a pesar de que las promociones son fácilmente visibles en el punto de venta. Se sugiere la creación de oportunidad de formación para los empleados, enfocándose en habilidades técnicas y blandas que permitan conocer mejor a sus clientes y establecer una comunicación efectiva.

En el estudio realizado por Duran y Espinel (2021) sobre *Estrategias de éxito implementadas por los supermercados de Ocaña*, tuvo finalidad de conocer el mercado actual de los supermercados en Ocaña, teniendo en cuenta cada uno los factores que han afectado su desempeño en los últimos años, de igual manera la principal razón de la investigación hace referencia a la determinación de estrategias de éxito que utilizan los supermercados de Ocaña para llevar a cabo un correcto cumplimiento de los objetivos, aplicando para tal finalidad la encuesta. Las estrategias más representativas son el buen precio, productos de calidad, buena atención al cliente y un ambiente ameno entre los empleados, de esta forma se puede hacer una correlación, donde la mayoría de supermercados que pueden cumplir con estas estrategias son los que cuentan una infraestructura fuerte y un buen presupuesto, sin dejar de ser rentable la venta de sus productos.

En la investigación de Sanguino et al., (2024) en su revista *Motivaciones Y Comportamiento Altruista–Egoísta Del Consumidor De Mercados Campesinos Del Área Metropolitana Del Valle De Aburra, Antioquia – Colombia*, se da el análisis de los resultados de entrevistas y observaciones realizadas en ocho mercados campesinos del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, con el propósito de comprender las motivaciones que impulsan al consumidor a comprar productos en los mercados campesinos; y es que estos lugares además de ser representativos culturalmente han demostrado ser una actividad económica en crecimiento en los últimos años, donde los agricultores se han abierto paso en una categoría liderada tradicionalmente por grandes supermercados. En Colombia, sin embargo, falta comprensión del consumidor más allá de una descripción sociodemográfica que logre develar los factores determinantes en su compra.

Los resultados sugieren que el consumidor de mercados campesinos adopta cada vez menos un comportamiento altruista al priorizar en su decisión de compra la frescura de los productos, el precio, la variedad y origen de los alimentos. Aspectos que se deben considerar estratégicamente para fortalecer el crecimiento de los mercados campesinos (Sanguíneo, 2024).

Según Jorge Rivera (2022) en su artículo *Efectividad y valor económico agregado del sector de supermercados colombianos* cuyo objetivo es examinar la gestión financiera del sector supermercados en Colombia entre los años 2014 y 2020, empleando como metodología el análisis estático y de tendencias de indicadores de origen contable y de gestión de valor que determinan su crecimiento, efectividad y valor económico agregado (EVA) y haciendo comparaciones con sectores afines en el ámbito nacional y de economías emergentes.

Se encontró que dicho sector aumenta sus ventas y activos y varía su utilidad neta; logra rendimientos contables en seis años influenciados en gran medida por el comportamiento de la eficacia en el control de erogaciones; sin embargo, no logra crear valor en algún año debido a que la rentabilidad promedio del activo neto operacional después de impuestos es inferior al promedio del costo de capital (Rivera, 2022).

Seguidamente, se tiene el documento de Saavedra y Suárez (2021), titulado *Cambios en el consumo de los hogares, a partir de la llegada de las tiendas de descuento duro como D1 y Ara en los departamentos de Boyacá y Tolima*. Este estudio tuvo como objetivo analizar el impacto de las tiendas de descuento duro (como Ara, D1, entre otros) en los patrones de consumo de los habitantes de Boyacá y Tolima. A través de una metodología de análisis comparativo "antes y después", se investigó si la llegada de estas cadenas generó cambios en la canasta de consumo. Los resultados revelaron que los consumidores continuaron adquiriendo los mismos productos, concluyendo que no hubo una modificación significativa en sus hábitos ni una limitación en el acceso a bienes antes del año 2009. En Boyacá, los productos más demandados fueron de aseo, mientras que en Tolima predominó el consumo de productos de lujo y aseo.

La principal razón para preferir estas tiendas fue el precio, seguido de factores como accesibilidad y calidad. También se evidenció que las diferencias culturales y gastronómicas de cada región influyen en los hábitos de compra, con Boyacá manteniendo un consumo más conservador y Tolima mostrando una mayor variedad. Por último, se destacó que los resultados

podrían estar sesgados hacia personas con acceso a herramientas electrónicas, lo que limita la representatividad de ciertos grupos socioeconómicos (Saavedra y Suárez, 2021).

Este estudio puede ayudar a entender cómo los consumidores locales en Tunja reaccionan ante estas cadenas externas. Los resultados sobre las preferencias de consumo y el impacto de estos modelos de negocio en las compras, junto con la evaluación del desempeño comercial de los almacenes locales, proporcionarán una base para analizar cómo la competencia de estas cadenas afecta la rentabilidad de los comercios locales en Tunja.

Otro estudio relevante a considerar es el de Salazar y García (2021), titulado *Estudios Económicos y Empresariales, una mirada regional*, en el cual se presentan los resultados de una caracterización de tiendas ubicadas en varias comunas de la ciudad de Cali. En este estudio, se analizaron aspectos como el género de los propietarios, su formación académica, quiénes son los principales encargados de las tiendas, los promedios de venta mensual, los recursos y métodos administrativos utilizados, así como la percepción sobre tiendas como D1, ARA y Justo y Bueno.

Este trabajo es valioso porque ofrece un análisis integral que abarca una variedad de componentes, proporcionando una visión más completa sobre el panorama de las tiendas en la región. A pesar de que el enfoque principal de nuestro estudio es para consumidores, la caracterización realizada a la población de tenderos ofrece una guía útil para estructurar un estudio similar. Además, al ser un estudio realizado en una ciudad grande como Cali y respaldado por organizaciones confiables como la Universidad Javeriana, Editorial Redipe y el equipo de Investigación Educativa y Pedagógica Iberoamericana, este análisis proporciona una metodología y enfoque claros para abordar, analizar y diseñar investigaciones relacionadas.

5. Objetivos

5.1 Objetivo general

Analizar el efecto que han generado los almacenes de cadena externos: Oxxo, Ara y Tiendas D1, en la rentabilidad de los almacenes locales de Tunja.

5.2 Objetivos específicos

- Identificar las características de modelo de negocio de los almacenes de cadena de Oxxo, Ara y Tiendas D, con el fin de determinar sus ventajas y desventajas en el mercado local.
- Determinar el nivel de percepción de los consumidores locales frente a las preferencias de consumo de estas cadenas de servicio externas y los negocios locales
- Evaluar el desempeño comercial reciente de los almacenes locales y su nivel de posicionamiento en el mercado frente a los competidores directos (Oxxo, Ara y Tiendas D1).

6. Marco referencial

6.1 Marco teórico

Definición del retail y su evolución

El retail o comercio minorista es un sector económico que engloba todas aquellas actividades relacionadas con la venta de bienes y servicios directamente a los consumidores finales (Incentro, 2021). Este sector ha evolucionado con el tiempo, pasando de los pequeños negocios tradicionales a grandes cadenas de supermercados y tiendas de descuento que han transformado el panorama comercial en diversas regiones del mundo (Bilbao, 2020).

Después de una pandemia que aceleró la digitalización del comercio minorista (un sector que antes de la crisis sanitaria presentaba un notable retraso tecnológico), las ventas ahora ocurren de manera simultánea en múltiples canales y espacios (Dorantes, 2023).

En el sector retail, los nuevos comercios tendrán un fuerte componente digital, mientras que los más consolidados en el ámbito físico deberán adaptarse a las opciones del mercado actual. Sin embargo, dado el arraigo de este sector en la interacción personal y el servicio tradicional, es poco probable que el modelo clásico desaparezca por completo. De hecho, combinar lo mejor de ambos enfoques podría convertirse en un factor diferenciador y una ventaja competitiva (Bilbao, 2020).

La digitalización está creando nuevas formas de interacción entre consumidores y minoristas, agilizando los procesos y adaptándolos a las necesidades individuales de cada

cliente. Desde la perspectiva de la oferta, los minoristas ahora pueden integrar canales digitales en toda su cadena de suministro, abarcando fabricación, logística, distribución y ventas. Un ejemplo de esto son las plataformas comerciales digitales, que facilitan la conexión entre empresas y compradores, optimizando la relación con los proveedores y asegurando la producción y entrega de los productos (Organización Internacional del Trabajo, 2021).

Estudios de caso, efectos y experiencias comparadas en otros países

En diversos países de América Latina y Europa se han realizado estudios sobre el impacto de las grandes cadenas de retail en el comercio local. Por ejemplo, ALDI impactó inicialmente en Alemania en los años 90, consolidándose como una marca icónica y expandiéndose hasta superar las 13,000 tiendas en el mundo. Su modelo de "hard discount" inspiró a competidores como LIDL y otros minoristas en Latinoamérica, como BBB en México, DIA en Brasil, Argentina y Uruguay, Tiendas D1, Ara y Justo&Bueno en Colombia, y Mass en Perú (Panamerican Business School, 2020).

Este formato se basa en un portafolio reducido (600-1800 productos), alineado con la paradoja de la elección: menos opciones simplifican la compra y generan altos volúmenes de venta, lo que permite ofrecer los precios más bajos sin fijarlos artificialmente (Panamerican Business School, 2020).

A diferencia del retail tradicional, su estructura de compras opera a valor neto, sin apoyo promocional ni costos logísticos para los proveedores. No hay devoluciones, salvo por calidad, y los productos se entregan en un centro de distribución propio, manteniéndose en su empaque original desde el almacenamiento hasta la venta (Panamerican Business School, 2020).

Además, este modelo de hard discount ha crecido en América Latina gracias a su enfoque en precios bajos, eficiencia operativa y marcas propias, representando hasta el 40% del retail en Europa y expandiéndose en la región con miles de tiendas en Brasil, Colombia y México. En Ecuador, TUTI se ha posicionado con éxito al ofrecer productos accesibles sin sacrificar calidad, adaptándose a las preferencias locales, optimizando su cadena de suministro y creando una experiencia de compra ágil (TMC Consultores Comerciales, 2024).

En solo tres años, ha multiplicado sus ventas por 80x, alcanzando una penetración del 31% en la Costa y 39% en la Sierra. Su caso demuestra el potencial del hard discount en la región y la necesidad de que los supermercados tradicionales evolucionen mediante estrategias diferenciadas, fidelización de clientes y alianzas con fabricantes para mantenerse competitivos (TMC Consultores Comerciales, 2024).

Características de tiendas hard discount y tiendas de barrio

El estudio de las tendencias recientes en el comercio minorista revela dos dinámicas principales dentro de este sector. Por un lado, se encuentran los comercios minoristas modernos, caracterizados por su solidez económica, el uso de tecnologías avanzadas, personal altamente capacitado y una amplia variedad de formatos comerciales, tanto en tamaño como en la forma de presentar su oferta de productos y servicios. Dentro de estos formatos destacan las Tiendas de Descuento Duro (Hard Discount) y las Tiendas de Conveniencia, que, gracias a su menor infraestructura, pueden establecerse en áreas donde otros formatos no tienen acceso (Martínez y Maza, 2020).

Por otro lado, están los comercios minoristas tradicionales, como las Tiendas de Barrio, que han experimentado pocos cambios a lo largo del tiempo, presentan un uso limitado de tecnología y mantienen el mostrador como el principal medio de atención al cliente (Martínez y Maza, 2020).

Es innegable que los Hard Discount han experimentado un crecimiento constante, hasta el punto de posicionarse entre los líderes del mercado colombiano, superando en ventas a empresas con mayor trayectoria. Como se mencionó previamente, tanto las tiendas de barrio como las grandes cadenas se han visto impactadas por la llegada de este modelo. En este contexto, es crucial que estos actores del mercado analicen y comprendan las necesidades del consumidor actual, quien busca nuevas alternativas que mejoren su poder adquisitivo y su experiencia de compra (Quintero, 2019).

6.2 Marco geográfico

Tunja, capital del departamento de Boyacá, es una de las ciudades más importantes y diversas de América Latina en términos históricos y culturales. Se considera un reflejo del desarrollo de la cultura colombiana e hispanoamericana a lo largo de diferentes periodos, desde la era precolombina hasta la época colonial, independentista y republicana (Banco de la República, 2021).

Cuenta con una extensión de 121,49 km², una altitud promedio de 2.822 metros sobre el nivel del mar y una temperatura media de 13°C, Tunja es la capital departamental más alta y fría de Colombia (Banco de la República, 2021).

Tunja es un centro académico relevante, albergando varias universidades prestigiosas, como la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC) y la Universidad Santo Tomás. Esto contribuye a una población flotante significativa de estudiantes, lo que impacta la economía local y la demanda de bienes y servicios (Oikos, 2024).

Tunja también se caracteriza por su infraestructura histórica y turística, con edificaciones coloniales bien conservadas, plazas y templos que atraen visitantes nacionales e internacionales.

7. Metodología

7.1 Tipo de Investigación

El presente estudio adopta un enfoque mixto: cuantitativo y cualitativo, dado que busca analizar los efectos de las cadenas de retail en la rentabilidad de los almacenes locales de Tunja mediante la recopilación y análisis de datos.

En cuanto al tipo de investigación, el estudio es de naturaleza descriptiva. Este método sistemático permite recolectar, analizar y presentar datos sobre fenómenos del mundo real con el propósito de caracterizarlos dentro de su contexto natural. Su objetivo principal es representar la realidad tal como es, basándose en observaciones empíricas (Stewart, 2021).

7.2 Población y muestra

La población objetivo de este estudio estuvo conformada por dos grupos principales:

- Consumidores de la ciudad de Tunja, quienes interactúan regularmente con los distintos formatos de retail (cadenas y locales).
- Trabajadores y administradores de almacenes de cadena (D1, Ara, Oxxo) y de almacenes locales tradicionales (El Chispazo, La Granja, El Cairo) en Tunja.

Se aplicó un muestreo aleatorio simple, con recolección en puntos estratégicos de la ciudad para asegurar representatividad en términos de ubicación y tipo de establecimiento. La muestra final estuvo compuesta por:

- 305 encuestas a consumidores, realizadas en zonas cercanas a tiendas de cadena y negocios locales.
- 15 entrevistas a trabajadores, distribuidos entre tiendas de cadena (11) y almacenes locales (4).

7.3 Instrumentos de recolección de información

Para la recolección de información se utilizó un único instrumento base: una entrevista semiestructurada, diseñada en dos formatos distintos: uno dirigido a trabajadores de tiendas (de cadena y locales) y otro a consumidores. Aunque ambos documentos compartían el mismo estilo estructural (preguntas abiertas, cerradas y de escala tipo Likert), fueron adaptados en su contenido según el tipo de informante.

- El formato para trabajadores se enfocó en temas como percepción del modelo de negocio, impacto de la competencia, cambios en ventas y clientela, y estrategias de adaptación.
- El formato para consumidores indagó sobre hábitos de compra, motivaciones de elección de tienda, percepción de precios, surtido, atención y frecuencia de consumo.

Este enfoque permitió mantener la coherencia metodológica en el diseño del instrumento, facilitando su aplicación y posterior análisis comparativo, pero asegurando la pertinencia de las preguntas para cada grupo objetivo.

Además, se complementó la información primaria con la revisión de estudios previos relevantes. Estas fuentes proporcionaron un marco contextual y comparativo, enriqueciendo el análisis del sector minorista y las estrategias de las cadenas.

7.4 Análisis de datos

El análisis de datos se realizó con técnicas tanto cuantitativas como cualitativas:

- Los datos cuantitativos provenientes de las encuestas fueron organizados, tabulados y analizados mediante Microsoft Excel, permitiendo la elaboración de gráficos, cálculos porcentuales y análisis de tendencias.
- Para los datos cualitativos de las entrevistas, se aplicó un análisis de contenido, agrupando las respuestas por temas clave (percepción de impacto, adaptación, estrategias) y cruzándolos con los datos cuantitativos para establecer correlaciones e interpretaciones.

8. Resultados de Investigación

8.1 Capítulo 1

Caracterización del Modelo de Negocio de Oxxo, Ara y D1

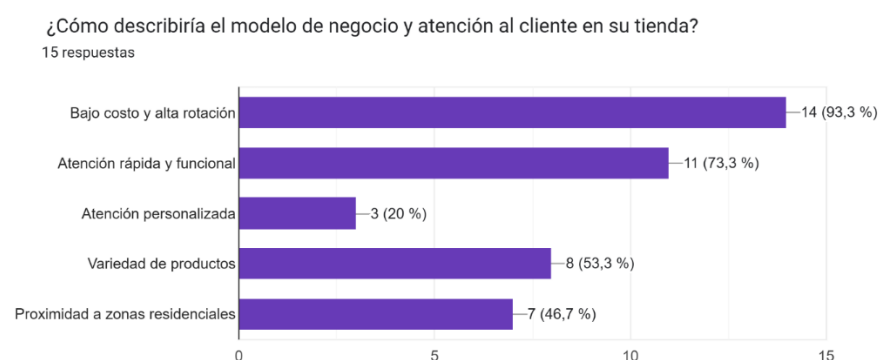
El primer objetivo específico de esta investigación busca identificar las características del modelo de negocio de los almacenes de cadena Oxxo, Ara y Tiendas D1, con el fin de determinar sus ventajas y desventajas en el contexto del mercado local de Tunja. Para ello, se usaron entrevistas semiestructuradas a trabajadores de dichas cadenas y encuestas aplicadas a consumidores de la ciudad. A continuación, se detallan los resultados obtenidos.

Estrategia de precios y volumen

El modelo de negocio de las cadenas se fundamenta en una política de bajo costo con alta rotación. El 93,3% de los trabajadores encuestados afirman que el enfoque organizacional se basa en precios competitivos, promociones y control sobre marcas propias (Figura 1). Este modelo se alinea con el enfoque de *hard discount*, donde no se fijan precios bajos arbitrariamente, sino que se logra eficiencia mediante procesos estandarizados, reducción de intermediarios y logística optimizada (Gómez, 2020). Estas estrategias permiten a las cadenas operar con márgenes ajustados pero alta rentabilidad por volumen.

Figura 1.

Pregunta: ¿Cómo describiría el modelo de negocio y atención al cliente en su tienda?



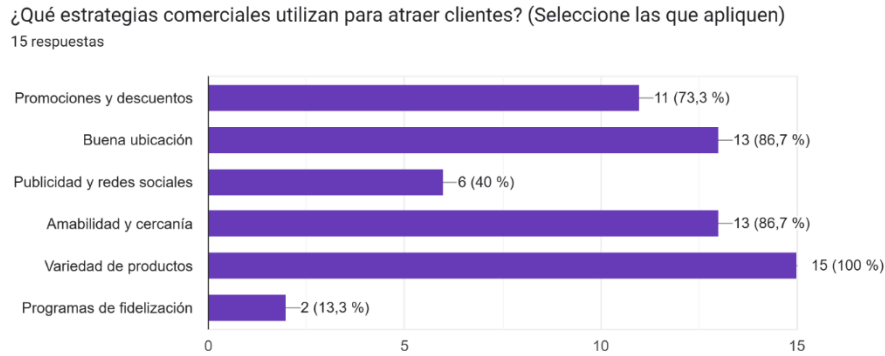
Nota. Elaboración propia

Gestión del surtido y variedad

La variedad de productos constituye otra característica estratégica del modelo de negocio de las cadenas. El 100% de los trabajadores encuestados está de acuerdo con que la variedad de productos es una estrategia comercial fundamental para atraer clientes (Figura 2). Además, para responder a la competencia, las tiendas locales implementan la "inclusión de nuevos productos" como una estrategia adaptativa en respuesta a la característica de un surtido amplio de las tiendas de cadena (Figura 3). Esto sugiere que, si bien el enfoque puede ser de "bajo costo", se busca optimizar el surtido para satisfacer las necesidades amplias del consumidor y mantener la relevancia competitiva.

Figura 2.

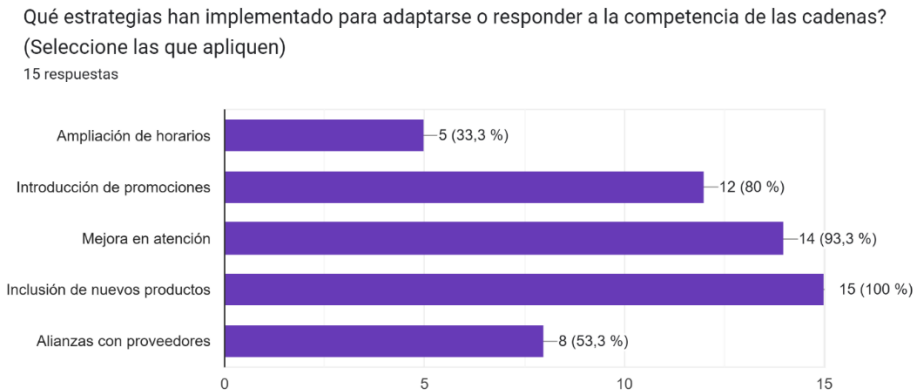
Pregunta: ¿Qué estrategias comerciales utilizan para atraer clientes? (Seleccione las que apliquen)



Nota. Elaboración propia

Figura 3.

Pregunta: ¿Qué estrategias han implementado para adaptarse o responder a la competencia de las cadenas? (Seleccione las que apliquen)



Nota. Elaboración propia

Enfoque en conveniencia y ubicación estratégica

Las cadenas han apostado decididamente por la accesibilidad y la cercanía como pilares de su modelo. La encuesta a trabajadores identifica la "Buena ubicación" como una estrategia comercial principal para atraer clientes, reconocida por el 86,7% de los encuestados (Figura 2). Esta estrategia busca maximizar la accesibilidad y reducir la fricción en el proceso de compra, consolidando la conveniencia como un elemento distintivo de su propuesta de valor.

Ventajas Competitivas del Modelo Frente al Comercio Local

Las características anteriores otorgan a las cadenas ventajas competitivas claras frente al comercio local:

- **Liderazgo en costos:** El modelo de "bajo costo y alta rotación" les permite ofrecer precios altamente competitivos, una ventaja que es validada por los trabajadores como una prioridad organizacional (Figura 1).
- **Ubicación estratégica:** La estrategia de posicionamiento cercano al consumidor reduce el esfuerzo y el tiempo de compra, proporcionando una ventaja de conveniencia que el comercio local tradicional no siempre puede replicar con la misma escala.
- **Eficiencia y estandarización operativa:** La capacidad de operar bajo un modelo de "atención rápida y funcional" contribuye a la eficiencia y a la optimización de los procesos, permitiendo mantener bajos los costos operativos y, consecuentemente, los precios finales.

Desventajas del Modelo de Cadenas y Oportunidades para el Comercio Local

No obstante, el modelo también tiene limitaciones que revelan oportunidades para los negocios locales:

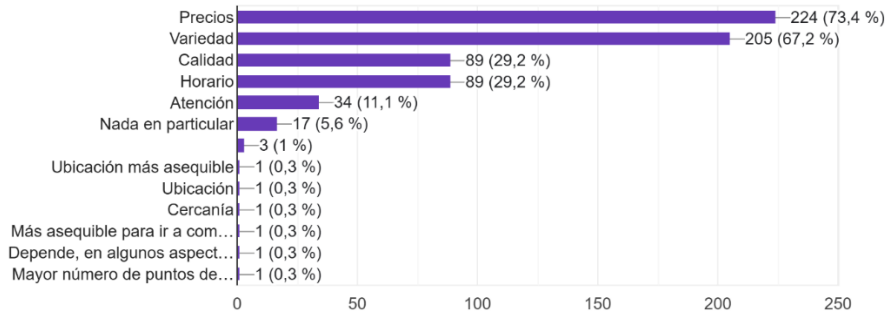
- **Falta de atención personalizada:** La atención al cliente es uno de los aspectos peor valorados en las tiendas de cadena, con un 11,1% según la figura 4, lo que indica que los consumidores la perciben como una desventaja frente a las tiendas locales, que se destacan por ofrecer un trato más cercano. Además, en la figura 5, un 46,7% de los trabajadores locales afirma que sus clientes siguen prefiriendo sus tiendas precisamente por la calidad en la atención.

Figura 4.

Pregunta: ¿Qué cree que ofrecen mejor las tiendas de cadena frente a las locales? (Seleccione las que apliquen)

Qué cree que ofrecen mejor las tiendas de cadena frente a las locales? (Seleccione las que apliquen)

305 respuestas



Nota. Elaboración propia

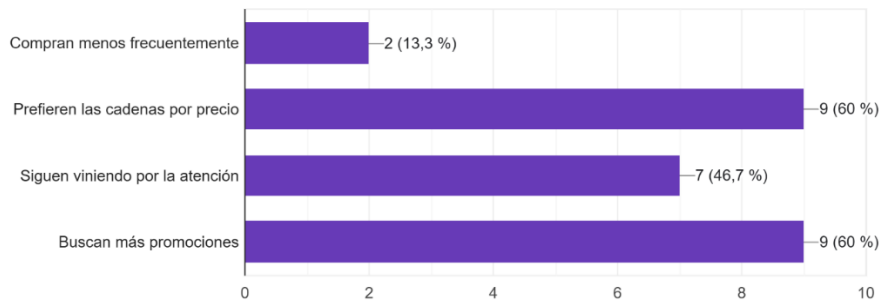
Figura 5.

Pregunta: ¿Ha notado cambios en el comportamiento de los clientes desde la llegada de Oxxo, D1 y Ara? ¿Cuáles? (Seleccione las que apliquen)

¿Ha notado cambios en el comportamiento de los clientes desde la llegada de Oxxo, D1 y Ara?

¿Cuáles? (Seleccione las que apliquen)

15 respuestas



Nota. Elaboración propia

- Surtido estandarizado vs. variedad especializada/local:** Aunque la "Variedad" de las cadenas es valorada, su enfoque en productos de alta rotación y marcas propias puede limitar la oferta de artículos muy especializados, artesanales o de productores locales, nichos que los almacenes de barrio pueden explotar debido a su flexibilidad y relaciones con proveedores más pequeños.
- Presión competitiva sobre la dinámica comercial local:**
El modelo de negocio de las tiendas de cadena, basado en precios bajos, conveniencia y eficiencia operativa, ha generado una presión significativa sobre los almacenes locales, más que una afectación directa e inmediata en todos los casos. Según la

Encuesta a Trabajadores, varios empleados de tiendas tradicionales perciben que, aunque las ventas se han mantenido relativamente estables, ha sido necesario ajustar sus prácticas para retener a la clientela, implementando estrategias como la ampliación de horarios, la mejora en la atención y la diversificación de productos (Figura 3).

El análisis evidencia que Oxxo, Ara y D1 se consolidan en Tunja gracias a un modelo de bajo costo, alta rotación y conveniencia, sustentado en logística eficiente y ubicación estratégica. Estas cadenas logran ventajas claras frente al comercio local al ofrecer precios competitivos y procesos estandarizados, aunque su atención poco personalizada y surtido limitado en productos especializados representan puntos débiles frente a las tiendas tradicionales.

Asimismo, la presencia de estas cadenas ha impulsado a los comercios locales a mejorar su servicio, ampliar horarios y diversificar productos para mantener clientes. Esto demuestra que la competencia no solo implica retos, sino también oportunidades para que los negocios de barrio refuercen su trato cercano y aprovechen nichos que las cadenas no cubren, favoreciendo una coexistencia basada en la diferenciación.

8.2 Capítulo 2: Nivel de percepción de los consumidores locales

El presente capítulo da cumplimiento al segundo objetivo específico sobre Determinar el nivel de percepción de los consumidores locales frente a las preferencias de consumo de estas cadenas de servicio externas y los negocios locales. La importancia de este análisis radica en que la percepción del consumidor no solo condiciona el comportamiento de compra actual, sino que también moldea la sostenibilidad de los distintos formatos comerciales a futuro. La metodología utilizada fue el resultado de las entrevistas semiestructuradas con enfoque a los consumidores.

Factores que motivan la elección de tienda

Los consumidores priorizan el precio como principal motivador, con un 75,1% de las respuestas (Figura 6), seguido por la ubicación (64,6%), además, con 96 respuestas categorizadas como "Muy importante" y 83 como "Extremadamente importante" (Figura 7),

lo que denota la valoración de la conveniencia y la accesibilidad y como tercero la variedad de productos (67,2%) (Figura 4).

Esto es reforzado por las razones de cambio de tienda habitual. El 28,2% de los consumidores que han cambiado de tienda en el último año lo hicieron por un mejor surtido, después del precio (48,2%) y la ubicación (49,2%) (Figura 8).

Este orden de prioridades refuerza la idea de que las decisiones son racionales, orientadas a la conveniencia.

Figura 6.

Pregunta: *¿Qué factores lo motivan a preferir una tienda sobre otra?*

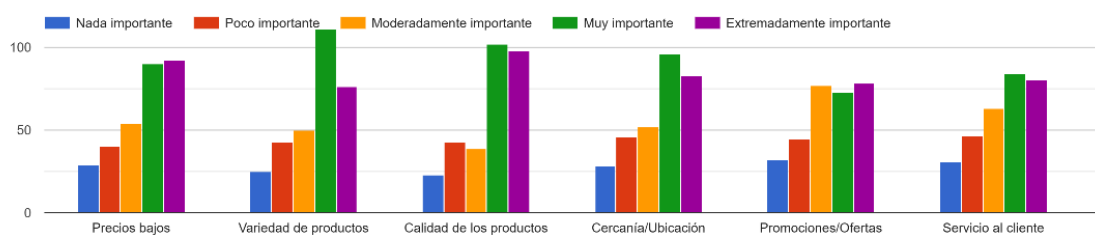


Nota. Elaboración propia

Figura 7.

Pregunta: *¿Qué tan importante son los siguientes factores al momento de decidir dónde realizar sus compras?*

¿Qué tan importantes son los siguientes factores al momento de decidir dónde realizar sus compras? (Marque una opción para cada fila)



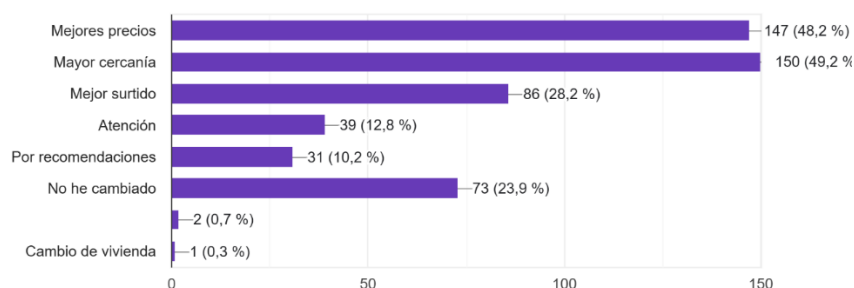
Nota. Elaboración propia

Figura 8.

Pregunta: Razón de por qué ha cambiado de tienda habitual en el último año

Según la pregunta anterior, ¿Por qué razón?

305 respuestas



Nota. Elaboración propia

Cambio en hábitos de compra y consumo

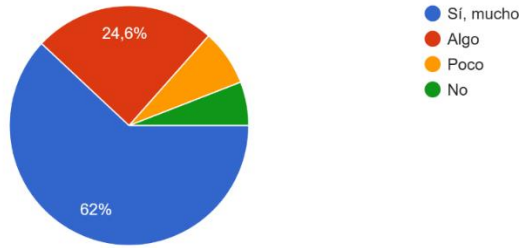
La llegada y expansión de las cadenas de retail ha provocado una reconfiguración significativa en los hábitos de compra de los consumidores de Tunja. La encuesta a consumidores revela que un 62% del público encuestado afirma que "ha cambiado la forma en que usted y su familia compran" desde la llegada de D1, Ara y Oxxo (Figura 9). Las principales motivaciones para estos cambios incluyen la llegada de las cadenas, las promociones, la conveniencia y, fundamentalmente, los precios (Figura 10).

Teniendo en cuenta esto, un número significativo de consumidores indica que ahora compra "más seguido en cadenas (D1, Ara, Oxxo), con mayor porcentaje en la elección de varias veces semana, 1 vez por semana y 1-2 veces al mes, en comparación con las tiendas locales (Figura 11). Esta transformación en los patrones de consumo es una evidencia directa del impacto de las percepciones favorables hacia las cadenas.

Figura 9.

Pregunta: ¿Cree que la llegada de D1, Ara y Oxxo ha cambiado la forma en que usted y su familia compran?

¿Cree que la llegada de D1, Ara y Oxxo ha cambiado la forma en que usted y su familia compran?
305 respuestas



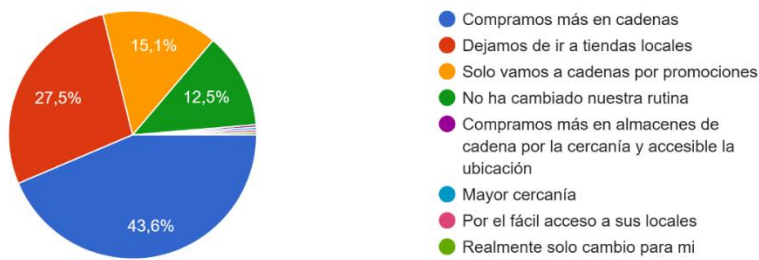
Nota. Elaboración

propia

Figura 10.

Pregunta: Respuesta a ¿Cree que la llegada de D1, Ara y Oxxo ha cambiado la forma en que usted y su familia compran

Según la pregunta anterior, ¿Cómo?
305 respuestas

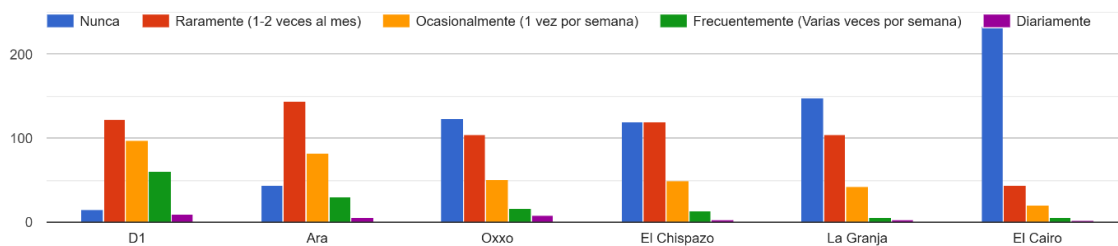


Nota. Elaboración propia

Figura 11.

Pregunta: ¿Con qué frecuencia compra en los siguientes establecimientos?

¿Con qué frecuencia compra en los siguientes establecimientos?



Nota. Nota. Elaboración propia

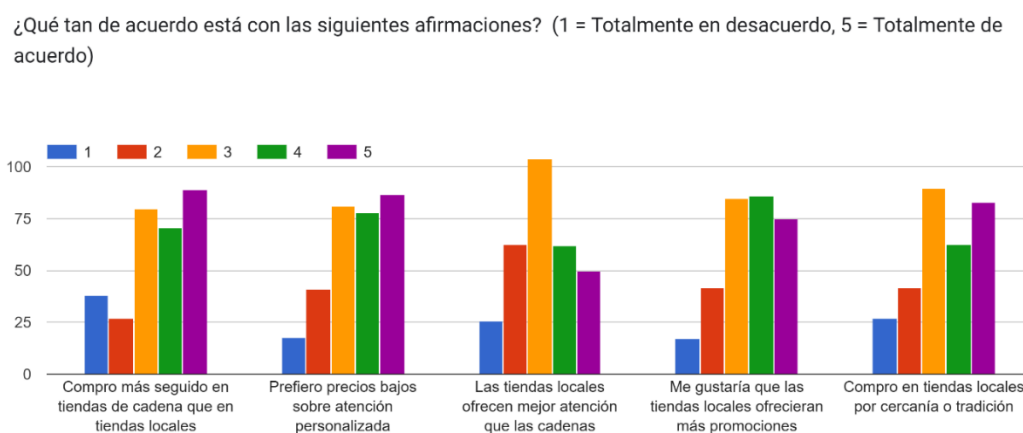
Percepción comparativa del servicio

Cuando se evalúa la atención al cliente, la percepción cambia. Los consumidores reconocen que los almacenes locales ofrecen un servicio más cercano y personalizado. Según la escala Likert aplicada, el promedio de acuerdo con la afirmación “Las tiendas locales ofrecen mejor atención” fue de 3.6/5, aunque con una mayoría que se ubicó en la neutralidad (Figura 12). Este dato indica que, si bien los consumidores valoran más los precios y la conveniencia, la experiencia humana sigue siendo apreciada, especialmente en contextos de compra más personales.

Además, esto reforzado por la encuesta de la figura 5, donde los clientes confirman que siguen yendo a las tiendas locales por la atención.

Figura 12.

Pregunta: ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?



Nota. Elaboración propia

El análisis del nivel de percepción de los consumidores locales evidencia que el precio, la ubicación y la variedad son los principales factores que determinan la preferencia de compra hacia las cadenas. La conveniencia y las promociones han impulsado un cambio significativo en los hábitos de consumo, con una mayor frecuencia de compra en estas cadenas frente a las tiendas tradicionales, lo que confirma el impacto de su propuesta de valor basada en eficiencia y accesibilidad.

No obstante, la atención personalizada sigue siendo un atributo diferencial de los negocios locales, valorado por un sector de los consumidores que prioriza la cercanía y el trato humano. Esto sugiere que, aunque las cadenas logran atraer al público por su modelo de precios bajos y conveniencia, las tiendas locales conservan oportunidades de fidelización mediante estrategias de servicio y experiencia de compra que complementen sus ventajas tradicionales.

8.3 Capítulo 3: Análisis del desempeño reciente de los almacenes locales

El tercer objetivo específico de esta investigación se propuso Evaluar el desempeño comercial reciente de los almacenes locales y su nivel de posicionamiento en el mercado frente a los competidores directos (Oxxo, Ara y Tiendas D1). Este análisis es crucial para comprender la resiliencia y los desafíos que enfrentan los negocios tradicionales de Tunja ante la consolidación de las cadenas de retail. La evaluación se basa en la percepción y los datos reportados por los trabajadores y propietarios de los almacenes locales, lo cual ofrece una visión directa de su situación comercial y las estrategias implementadas en un período reciente.

Se encuestó a un total de 15 trabajadores, de los cuales 11 laboran en tiendas de cadena y 4 en tiendas locales. Para el análisis y cumplimiento de este objetivo, se tomaron como referencia las respuestas de los 4 empleados y administradores de los almacenes locales incluidos en la muestra: dos de El Chispazo, uno de La Granja y uno de El Cairo. Las preguntas relevantes incluyeron la percepción del impacto de la competencia, cambios recientes en la clientela y los ingresos, atribuciones de estos cambios y las estrategias de adaptación implementadas.

A continuación, se presenta un resumen de respuestas de representantes de tiendas locales frente al desempeño reciente y la competencia de cadenas.

Tabla 1.
Respuestas de trabajadores de tiendas locales sobre percepción y consumo

Tienda	Cargo	Percepción del impacto	¿Ha disminuido la clientela?	Cambio en ingresos/ventas	Medida (%)	Estrategias de adaptación	Factores más valorados para competir (5/5)
--------	-------	------------------------	------------------------------	---------------------------	------------	---------------------------	--

El Chispazo 1	Administradora	Negativa – ha reducido ventas	Sí	Se han mantenido	Moderada (10–30%)	Promociones, mejora en atención, nuevos productos, alianzas	Precios competitivos, ubicación estratégica
El Chispazo 2	Administradora	Negativa – ha reducido ventas	Sí	Se han mantenido	Moderada (10–30%)	Promociones, mejora en atención, nuevos productos, alianzas, fidelización	Atención personalizada, fidelización, buena ubicación
El Cairo	Administrador/Propiet.	Negativa – ha reducido ventas	Sí	Han disminuido	Moderada (10–30%)	Promociones, mejora en atención, nuevos productos, alianzas	Todos los factores evaluados con 5/5
La Granja	Jefe talento humano	Neutra – no ha afectado significativamente	No	Se han mantenido	Moderada (10–30%)	Ampliación de horarios, promociones, mejora en atención, nuevos productos, alianzas	Todos menos fidelización con 5/5

Nota. Elaboración propia

Percepción de la competencia por parte de los almacenes locales

La percepción de los almacenes locales sobre la presencia de cadenas como Oxxo, Ara y D1 es predominantemente negativa, aunque no uniforme. Tres de los cuatro almacenes locales encuestados (dos de El Chispazo y El Cairo, representando el 75% de la muestra local) percibieron la presencia de las cadenas como "Negativa – ha reducido nuestras ventas". Solo uno de los cuatro (La Granja, 25%) la consideró "Neutra – no ha afectado significativamente". Esta marcada inclinación sugiere un reconocimiento generalizado de la presión competitiva.

Desempeño comercial reciente: clientela e ingresos

Al evaluar el desempeño comercial reciente, los datos obtenidos revelan desafíos claros en la retención de clientela, aunque el impacto en los ingresos muestra cierta capacidad de resistencia.

- **Cientela:** Tres de los cuatro almacenes locales (dos de El Chispazo y El Cairo, 75%) reportaron que su clientela "ha disminuido". Esta disminución fue atribuida principalmente a la "alta competitividad en el mercado" y a la presencia de "productos más económicos para el cliente final" ofrecidos por la competencia (figuras 13, 14 y 15)

Figura 13.

Respuesta 1 sobre clientela

¿Ha disminuido la clientela en su tienda? *

Sí

No

Según la pregunta anterior, ¿A qué lo atribuye principalmente?

Por la alta competitividad en el mercado

Nota. Elaboración propia

Figura 14.

Respuesta 2 sobre clientela

¿Ha disminuido la clientela en su tienda? *

Sí

No

Según la pregunta anterior, ¿A qué lo atribuye principalmente?

La alta competitividad en el mercado

Nota. Elaboración propia

Figura 15.

Respuesta 3 sobre clientela

¿Ha disminuido la clientela en su tienda? *

Sí

No

Según la pregunta anterior, ¿A qué lo atribuye principalmente?

Por productos más económicos para el cliente final

Nota. Elaboración propia

- **Ingresos o ventas:** A pesar de la disminución de clientela en la mayoría de los casos, los ingresos o ventas en el "último año" mostraron una tendencia a "mantenerse" para tres de los cuatro locales (dos de El Chispazo y La Granja, 75%), mientras que solo uno (El Cairo, 25%) reportó una "disminución". En todos los casos donde se mantuvieron o disminuyeron, la medida fue catalogada como "Moderada (10–30%)". Esto sugiere que, si bien la presión es perceptible, una parte de los locales ha logrado contener una caída drástica en sus ventas.

Nivel de posicionamiento y desafíos competitivos

El posicionamiento de los almacenes locales se ve desafiado principalmente por la estrategia de precios de las cadenas, aunque mantienen ventajas en otros aspectos que configuran su propuesta de valor distintiva.

- **Competencia en precios:** Existe una fuerte percepción entre los trabajadores de los locales de que "Las cadenas ofrecen precios con los que no podemos competir". El promedio de acuerdo con esta afirmación es de 3.75 en una escala de 1 a 5 (con las puntuaciones de 5, 3, 4 y 3 respectivamente para cada local), lo que indica un acuerdo significativo con la dificultad de competir en precio.
- **Afectación negativa en ventas y fidelidad:** La afirmación "Las cadenas han afectado negativamente las ventas de nuestra tienda" obtuvo un promedio de acuerdo de 3.0 (puntuaciones de 3, 2, 4 y 3), lo que sugiere una percepción neutral a ligeramente de acuerdo sobre el impacto directo. Similarmente, la percepción de que "La fidelidad de los clientes locales ha disminuido" también se sitúa en un promedio de 3.0 (puntuaciones de 3, 2, 4 y 3). Esto indica una presión constante sobre su base de clientes y la necesidad de reforzar la lealtad.

- **Posicionamiento en atención personalizada:** A pesar de los desafíos, la atención personalizada sigue siendo un pilar fundamental para el posicionamiento de los locales. El 46,7% de los trabajadores de tiendas tradicionales afirma que sus clientes siguen prefiriendo sus tiendas precisamente por la calidad en la atención (Figura 5), lo que refuerza este atributo como un diferenciador clave en su posicionamiento. Adicionalmente, la importancia percibida de la "Atención personalizada" para competir en el mercado obtuvo un alto promedio de 4.25 (con puntuaciones de 4, 4, 5 y 5 para cada local), lo que indica su relevancia estratégica.

Estrategias de adaptación implementadas por los almacenes locales

Ante la creciente competencia, los almacenes locales han demostrado proactividad y resiliencia al implementar diversas estrategias para adaptarse y mantener su posición en el mercado durante el período reciente:

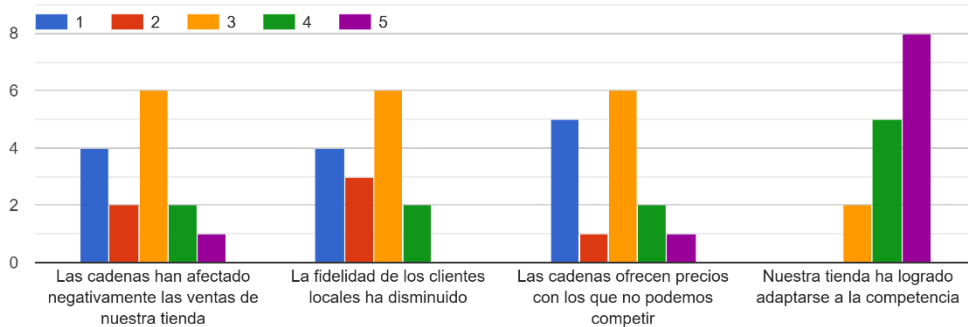
- **Introducción de promociones:** El 100% de los locales encuestados ha implementado esta estrategia (4 de 4), buscando competir en el frente de los precios y las ofertas.
- **Mejora en atención:** El 100% de los locales (4 de 4) ha enfocado esfuerzos en mejorar la atención, reforzando su ventaja percibida en el servicio al cliente.
- **Inclusión de nuevos productos:** El 100% de los locales (4 de 4) ha diversificado su oferta para satisfacer las nuevas demandas y retener a los clientes.
- **Alianzas con proveedores:** El 100% de los locales (4 de 4) ha establecido o fortalecido alianzas, posiblemente para mejorar condiciones de compra o surtido.
- **Ampliación de horarios:** Uno de los cuatro locales (La Granja, 25%) ha adoptado esta estrategia, también mencionada en la Figura 6 (estrategias implementadas para adaptarse), demostrando flexibilidad operativa para competir en conveniencia.
- **Programas de fidelización:** Uno de los cuatro locales (El Chispazo, el de 4 años de experiencia, 25%) ha implementado programas de fidelización, buscando reforzar la lealtad del cliente.

Es notable que los trabajadores de los locales muestran un alto nivel de confianza en su capacidad de adaptación, con un promedio de 4.5 en el acuerdo con la afirmación "Nuestra tienda ha logrado adaptarse a la competencia" (puntuaciones de 5, 4, 4 y 5) (Figura 16). Esto sugiere una actitud proactiva y resiliente en el sector.

Figura 16.

Pregunta: ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?

¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones? (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo)



Nota. Elaboración propia

El análisis del desempeño reciente de los almacenes locales muestra que, aunque enfrentan una fuerte presión competitiva por precios y clientela frente a D1, Ara y Oxxo, han logrado mantener parcialmente sus ingresos gracias a estrategias como promociones, nuevos productos y atención personalizada. Aun cuando la disminución de clientes es evidente en la mayoría de casos, la cercanía y el trato humano siguen siendo ventajas clave para diferenciarse.

Las acciones de adaptación, como alianzas con proveedores, programas de fidelización y mejoras en el servicio, evidencian una actitud resiliente del comercio local. Su sostenibilidad dependerá de reforzar estos atributos y consolidar su propuesta de valor frente a un mercado cada vez más dominado por cadenas de retail de bajo costo.

9. Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar el efecto que han generado los almacenes de cadena externos (Oxxo, Ara y Tiendas D1) en la rentabilidad de los almacenes locales de Tunja. A partir del cumplimiento de los tres objetivos específicos, se logró una comprensión amplia y estructurada del fenómeno competitivo que enfrentan los pequeños comercios locales frente a las dinámicas del retail moderno.

En primer lugar, al caracterizar el modelo de negocio de las cadenas, se encontró que estas han consolidado una estructura altamente competitiva basada en costos bajos, conveniencia y eficiencia operativa. La combinación de precios reducidos, control sobre marcas propias, ubicación estratégica y rotación alta de productos les ha permitido captar un segmento considerable del mercado urbano. Esta propuesta de valor, si bien poderosa, no es completa: los datos indican que carece de fortalezas en aspectos como la atención personalizada y la capacidad de ofrecer productos diferenciados o adaptados a contextos específicos, lo que constituye un punto de apalancamiento para los almacenes locales.

Por otro lado, al abordar la percepción del consumidor frente a ambos tipos de formatos comerciales, se concluyó que las cadenas son preferidas principalmente por su política de precios y cercanía, dos factores que lideran la toma de decisiones de compra. Sin embargo, esta preferencia no borra la relevancia del comercio tradicional: la atención al cliente sigue siendo una ventaja comparativa para los locales, reconocida por consumidores y trabajadores, y asociada a un trato más humano, flexible y contextualizado. Aunque se evidenció un cambio en los hábitos de compra, con una mayor frecuencia en cadenas, también persiste una porción significativa de consumidores que valora la experiencia empática y humana ofrecida por los almacenes tradicionales.

En cuanto al desempeño y posicionamiento reciente de los almacenes locales, los hallazgos indican que han sido afectados por la competencia, pero no desplazados. Aunque la mayoría reportó disminución de clientela, los ingresos se han mantenido relativamente estables para tres de los cuatro casos analizados. Esta estabilidad parcial sugiere una importante capacidad de adaptación y sostenibilidad. Frente a la presión del entorno, los locales han respondido con estrategias claras como la introducción de promociones, mejoras en la atención, ampliación de surtido, alianzas con proveedores y, en algunos casos, ampliación de horarios o programas de fidelización. Este conjunto de acciones configura un repertorio adaptativo que no solo busca contener el impacto, sino también mantener una relación cercana con los clientes, incluso en un entorno de competencia estructuralmente desigual.

A pesar de que competir en precio se consolida como el principal desafío para los almacenes locales, el estudio confirma que su fortaleza no reside en intentar replicar el modelo de las cadenas, sino en diferenciarse a través del servicio y la proximidad relacional. La atención personalizada, el conocimiento profundo de los clientes habituales y la posibilidad de ofrecer productos específicos o contextuales son activos que siguen teniendo valor en el mercado y que pueden fortalecerse para conservar un nicho competitivo.

Finalmente, se concluye que la rentabilidad de los locales ha sido presionada por la expansión de las cadenas, pero no ha sido eliminada. Los resultados evidencian que los comercios tradicionales operan en un contexto exigente, marcado por márgenes reducidos y una clientela menos estable; sin embargo, también demuestran capacidad de adaptación y cuentan con oportunidades estratégicas que pueden potenciarse.

En consecuencia, el efecto de los almacenes de cadena sobre la rentabilidad de los locales en Tunja es real y significativo, pero no uniforme ni definitivo. Existen oportunidades de reconfiguración, especialmente si los pequeños comercios logran consolidar su propuesta de valor basada en la confianza, la cercanía y la flexibilidad, factores que siguen siendo valorados por una parte importante de la población.

Bibliografía

Álvarez, D., Benavides, K y Avendaño, A. (2023). *El impacto del marketing en las tiendas de bajo costo y su crecimiento*. [Diplomado de profundización para grado]. Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca.

Banco de la República. (2021). *Ciudad de Tunja*.

<https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Tunja#:~:text=Es%20una%20de%20las%20ciudades,%2C%20colonial%2C%20independentista%20y%20republicana.>

Bilbao, A. (2020). La Nueva Era de la Distribución en el Sector Retail: ¿Adaptarse o morir?. *Comillas Universidad Pontificia*, 1-78.

<https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/411236/retrieve>

BluRadio. (2024). *Supermercados Colsubsidio cerrarán desde esta fecha: decisión ya está tomada*. <https://www.bluradio.com/economia/supermercados-colsubsidio-cerraran-desde-esta-fecha-decision-ya-esta-tomada-rs15>

Carmona, M. (2024). *Colombianos prefieren las tiendas 'hard discount' para compras de la canasta básica*. La República. <https://www.larepublica.co/economia/tiendas-hard-discount-aumentaron-12-1-en-volumen-3833509#:~:text=INICIAR%20SESI%C3%93N->

,Colombianos% 20prefieren% 20las% 20tiendas% 20'hard% 20discount'% 20para, compra s% 20de% 20la% 20canasta% 20b% C3% A1 sica&text=Colombianos% 20prefieren% 20c omprar% 20en% 20Ara% 20y% 20D1.&text=Se% 20registr% C3% B3% 20un% 20aument o% 20del,de% 20ventas% 20han% 20experimentado% 20contracciones.&text=Los% 20h % C3% A1 bitos% 20de% 20compra% 20en,lo% 20general% 20en% 20los% 20mercados.

- Dorantes, R. (2023). *Manual de evolución y supervivencia del retail-Business Class Magazine*. Forbes México. <https://forbes.com.mx/ad-manual-de-evolucion-y-supervivencia-del-retail-business-class/>
- Duran, G y Espinel, J. (2021). *Estrategias de éxito implementadas por los supermercados de Ocaña*. [Trabajo de grado]. Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. <https://repositorioinstitucional.ufpso.edu.co/xmlui/handle/20.500.14167/2780>
- El colombiano. (2024). *Cayó inversión extranjera directa en Colombia en 2024: estas son las razones*. El colombiano. <https://www.elcolombiano.com/negocios/cayo-inversion-extranjera-directa-en-colombia-en-2024-estas-son-las-razones-MA26378664>
- Gómez, I. (2020). *El "Hard Discount", más que un formato de Retail, una Filosofía*. Panamerican Business School. <https://panamericanlatam.com/el-hard-discount-mas-que-un-formato-de-retail-una-filosofia/>
- González, J. (2020). Percepciones de los consumidores de Pereira sobre la oferta de productos en los supermercados de bajo costo "Hard Discount". [Trabajo de grado]. <https://repository.eafit.edu.co/items/6acfc651-7781-443d-b654-041d6d25e372/request-a-copy?bitstream=59057a3a-44ba-4795-8323-122fb8ad8de6>
- Hernández, R., Fernández, C y Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. *McGraw Hill*, 1-632
- Incentro. (2021). *¿Qué es el retail? Significado y ejemplos*. <https://www.incentro.com/es-ES/blog/que-es-retail>
- Mally Retail. (2024). *Inversión extranjera en el sector retail en Colombia*. Mally Retail. https://www.mallyretail.com/index.php?id=&id_news=2724

- Martínez, J y Maza, F. (2020). Tiendas Hard Discount y sus efectos en las tiendas de barrio de Cartagena de Indias (Colombia). Universidad de Cartagena, *Editorial Universitaria*.
https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Avila-2/publication/353384033_TIENDAS_HARD_DISCOUNT_Y_SUS_EFECTOS_EN_LAS_TIENDAS_DE_BARRIO_DE_CARTAGENA_DE_INDIAS_COLOMBIA/links/60f9864c2bf3553b290649fe/TIENDAS-HARD-DISCOUNT-Y-SUS-EFECTOS-EN-LAS-TIENDAS-DE-BARRIO-DE-CARTAGENA-DE-INDIAS-COLOMBIA.pdf
- Oikos. (2024). *Todo sobre la oferta universitaria en Tunja, Boyacá*.
<https://www.oikos.com.co/constructora/noticias-constructora/tunja-mejores-universidades>
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo. *Informe de referencia de la OIT*.
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms_771675.pdf
- Panamerican Business School. (2020). *El “Hard Discount”, más que un formato de Retail, una Filosofía*. <https://panamericanlatam.com/el-hard-discount-mas-que-un-formato-de-retail-una-filosofia/>
- Peña, C. (2024). *Influencia del marketing relacional en la decisión de compra de los clientes en tiendas de descuento en la ciudad de Tunja*. [Trabajo de grado]. Corporación Universidad de la Costa. <https://hdl.handle.net/11323/13866>
- Quintero, I. (2019). *Tiendas hard discount como modelo de negocio: análisis comparativo entre Colombia y Perú*. [Ensayo]. Universidad Santo Tomás.
- Rivera, J. (2022). Efectividad y valor económico agregado del sector supermercados en Colombia. *Revista Universitaria Ruta*, 23(2).
<https://doi.org/10.15443/RUTA20231582>
- Saavedra, A y Suárez, P. (2021). *Cambios en el consumo de los hogares, a partir de la llegada de las tiendas de descuento duro como D1 y Ara en los departamentos de Boyacá y Tolima*. [Trabajo de grado]. Universidad Externado de Colombia, 1-15
- Salazar, P y García, M. (2021). Estudios Económicos y Empresariales, una mirada regional. *Editorial Redipe*, 1-1036

Salazar, Y. (2023). *Impacto en la economía local de almacenes Éxito*. [Diplomado de profundización para grado]. Repositorio Institucional UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/56434>

Sanguino, V., Casadiego, R., Díaz, V., Velásquez, P., & Palacio, D. (2024). Motivaciones Y Comportamiento Altruista–Egoísta Del Consumidor De Mercados Campesinos Del Área Metropolitana Del Valle De Aburra, Antioquia – Colombia. *Revista Científica De Salud Y Desarrollo Humano* , 5(1), 430–459.
<https://doi.org/10.61368/r.s.d.h.v5i1.111>

Stewart, L. (2021). *¿Qué es la investigación descriptiva y cómo se utiliza?* Atlasti.
<https://atlasti.com/es/research-hub/investigacion-descriptiva#que-significa-investigacion-descriptiva>

TMC Consultores Comerciales. (2024). *Hard discount en Latinoamérica y el caso de éxito de TUTI en Ecuador*. <https://www.tmcconsultores.com/post/hard-discount-en-latinoam%C3%A9rica-y-el-caso-de-%C3%A9xito-de-tuti-en-ecuador>

Anexos

Anexo 1

Formato y respuesta de entrevista semiestructurada a trabajadores

[..\Downloads\ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA a TRABAJADORES \(respuestas\).xlsx](#)

Anexo 2

Formato y respuesta de entrevista semiestructurada a consumidores

[..\Downloads\ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A CONSUMIDORES \(respuestas\).xlsx](#)