

**Diseño de estrategias para la competitividad de cuatro (4) tiendas de barrio en Petrochelly,
Cartago, Valle del Cauca**

Jeisson Antonio Buitrago Bedoya. 202063552

María Fernanda López Hernández. 202063535

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa Académico de Administración de Empresas

Trabajo de grado

Mg. William Valencia Lennis

6 de abril de 2025

Contenido

Introducción	7
Antecedentes	9
Descripción y Análisis del Problema	10
Formulación del Problema	12
Preguntas Específicas	12
Objetivos de la investigación	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos	14
Justificación	14
Alcance de la Propuesta	17
Marco de Referencia	18
Marco Teórico	18
Marco Conceptual	22
Marco contextual	26
Marco legal	30
Marco demográfico	31
Marco metodológico	33
Objeto de estudio	34
Decisión muestral	34
Método o métodos de estudio	36
Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información	36

Procedimiento para la obtención y análisis de datos.....	36
Postura tomada en la investigación.....	37
Tipo de estudio.....	37
Resultados Obtenidos.....	38
Capítulo 1: Análisis de los factores internos.....	38
Capítulo 2. Análisis de los factores externos	46
Capítulo 3. Caracterizar los elementos que hacen competitivo al sector tendero	53
Capítulo 4. Comportamiento y preferencias del mercado local en la comuna 2 de Cartago Valle del Cauca.	60
Capítulo 5. Formulación de estrategias para fortalecer la competitividad de las tiendas de barrio.....	76
Hipótesis	82
Hipótesis investigativa:.....	82
Hipótesis nula:	82
Apreciaciones.....	82
Referencias.....	83

Índice de tablas

Tabla 1. Distancias entre cada locación de las 4 tiendas del estudio de caso.	55
Tabla 2. Relación entre el estrato socioeconómico y el nivel de gasto	63
Tabla 3 Resultado del cruce de las formas de pago y la edad.....	65
Tabla 4 Horario y días de preferencia de los clientes	68
Tabla 5 Frecuencia de uso de crédito, nivel de importancia horario y días de preferencia de los clientes.....	69
Tabla 6 Preferencias de los clientes frente a los descuentos y servicio a domicilio	71
Tabla 7 Calificación de atención al cliente.	73
Tabla 8 Motivos de Preferencia: Tiendas de Barrio vs. Supermercados	74
Tabla 9 Matriz Estratégica Basada en Alternativas de Ventaja, Posicionamiento y Tecnología	79

Ilustraciones

Ilustración 1 Árbol de problema.....	12
Ilustración 2 Competividad sistémica	25
Ilustración 3 Vista aérea glorieta Petrochelly.....	27
Ilustración 4 Antes supermercado Petrochelly	28
Ilustración 5 Asadero Petrochelly	28
Ilustración 6 Mapas de las comunas de Cartago	29
Ilustración 7 Distribución porcentual por etapa de edad – Cartago, Valle del Cauca	32
Ilustración 8 Estantes de los productos	39
Ilustración 9 Nevera para las bebidas.....	40
Ilustración 10 Neverones.....	41
Ilustración 11 Cámaras de seguridad.....	42
Ilustración 12 Calificación de la atención al cliente.....	45
Ilustración 13 Diamante de Porter aplicado en las tiendas de barrio.....	46
Ilustración 14 Diagrama circular: Impacto del cambio de los precios	47
Ilustración 15 Diagrama Circular: Uso de la tecnología en las tiendas de barrio.....	48
Ilustración 16 Tenderos y su visión del impacto de las tiendas de descuento	50
Ilustración 17 Arroz Diana promocionado en el D1	56
Ilustración 18 Arroz económico, precio en el D1.....	56
Ilustración 19 Precio de Atún Carlo Forte en el D1	57
Ilustración 20 Actividades que premian la fidelidad del cliente, ARA	59
Ilustración 21 Diagrama de barras: relación de la edad con la frecuencia de compra.....	62
Ilustración 22 Cruce del estrato y el promedio de gasto.....	64
Ilustración 23 Diagrama de barras del cruce de forma de pago y edad.....	66
Ilustración 24 Preferencia del horario y día para realizar las compras.....	68
Ilustración 25. Frecuencia del uso de crédito y nivel de importancia	70
Ilustración 26 Preferencia de los clientes	72

Ilustración 27	Preferencia del cliente de la atención del tendero	73
Ilustración 28	¿Prefieren tiendas de barrio o supermercados?	75

Resumen

Las tiendas de barrio siempre han sido un modelo de negocio crucial en el entorno colombiano, sobre todo en zonas con alta actividad económica. La última década ha traído otro tipo de negocio, tiendas de cadena o retail, estas suelen estar en puntos estratégicos en todo el país, compiten por el nicho de mercado de las tiendas de barrio.

La competitividad y mejora son cruciales para la permanencia, aun así, es difusa la situación de las tiendas de barrio, es por eso que, este trabajo tiene como objetivo entender la situación de las tiendas a la fecha de su realización, se tomará a cuatro tiendas aledañas en el sector de Petrochelly en Cartago para ser estudiadas, comparadas entre sí y con las tiendas retail cercanas. Para lograr el cometido se hará uso de herramientas como encuestas a clientes, entrevistas a dueños de las tiendas, análisis del entorno, actores de los establecimientos y la población que habita el sector, todo esto para generar una serie de estrategias que respondan a la necesidad de mejoramiento y permanencia de los empleos, al mismo tiempo, fortalecer el comercio local.

Este trabajo se realiza sobre los aportes de autores como Cabrera Martínez (2011), Kotler (1988), Porter (2008), Smith (1956), quienes enfocan al entendimiento interno y externo de las empresas, creación de estrategias y estudio de competitividad. Como punto final, las estrategias serán proyectadas en diferentes alternativas que respondan a variables claves para el mejoramiento, siendo descritas y enlistadas con un instructivo para su alcance.

Introducción

Las tiendas de barrio o abarrotes siempre han sido un negocio presente en diferentes lugares y contextos del territorio colombiano. Además, son la opción de muchos consumidores por diferentes motivos, los cuales van desde la sencillez de sus procesos hasta la atención que se presta. Cartago, una ciudad del departamento del Valle del Cauca, tiene en su haber económico un gran número de estos establecimientos, los cuales representan gran parte de su actividad económica.

El presente trabajo pretende brindar un escaneo de la situación de cuatro (4) tiendas de barrio ubicadas en el sector Petrochelly en Cartago, Valle del Cauca. Se busca diseñar estrategias que potencien el crecimiento, la competitividad y su permanencia. Para ello, el trabajo se basará en datos recolectados mediante el uso de una herramienta cualitativa, que en este caso será la encuesta, además de eso, se contrastará con información proporcionada por fuentes confiables locales, investigaciones universitarias y temas vistos en la carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Valle, Campus El Rosario, Facultad de Ciencias de la Administración.

La finalidad de este trabajo es generar un proceso que ayude a entender la situación actual de las tiendas de barrio, que sea un medio para identificar puntos fuertes y mejorar los débiles, todo con la intención de mejorar la competitividad del comercio local.

Antecedentes

Esta sección pretende mostrar un panorama de las investigaciones relacionadas con este trabajo de investigación, tendrá como enfoque estudios previos que han abordado aspectos relacionados con la competitividad, el posicionamiento y las estrategias de estas tiendas en contextos similares.

En el año 2017 IKEA implementó estrategias para mejorar su competitividad en el mercado internacional, al igual que lo hizo el ingeniero chino Yiqiang Wu (2020), quien las analizó mediante herramientas como la matriz FODA, las cinco fuerzas de Porter y la herramienta PESTEL. Gracias a estas herramientas, Yiqiang Wu pudo identificar variables claves como los costos, el precio, los mercados principales, entre otras. Este es un buen arquetipo para la implementación de este trabajo, pues tiene un objetivo analítico similar y clasifica precisamente todos los factores de estas estrategias.

El estudio de IKEA sirve como un buen ejemplo para esta investigación, ya que ambos tienen como objetivo analizar los factores que afectan la competitividad. Aunque IKEA es una empresa multinacional y las tiendas de barrio son negocios más pequeños, las herramientas usadas, como la matriz FODA y el análisis PESTEL, también son útiles en este caso. Estas tiendas enfrentan desafíos parecidos, sobre todo por la competencia de grandes cadenas.

Este antecedente resulta relevante porque demuestra que, aunque los contextos empresariales son distintos, las estrategias que ayudaron a IKEA a mejorar su competitividad pueden adaptarse para beneficiar a las tiendas de barrio. Las herramientas usadas por Wu ofrecen una buena base para diseñar estrategias que refuercen la competitividad de las tiendas en el mercado local de Cartago.

En el año 2018 se publicó un trabajo de grado por la estudiante Diana María Motta Rivera de la universidad del Valle, sede Zarzal. En su trabajo demostraba la importancia que tiene el sector tendero en cuestión del desarrollo socioeconómico de la ciudad de la Unión, donde sus hallazgos decían que los principales factores económicos y sociales que influyen significativamente en el desarrollo de la actividad de las tiendas en la Unión Valle que hay en la comunidad son la cercanía, familiaridad con los clientes, la oferta y accesibilidad de productos, la fuente de empleo que

representan y el fortalecimiento de la comunidad al actuar como centros de socialización e información.

Estos negocios son puntos de acceso inmediatos para satisfacer necesidades básicas, especialmente en zonas de bajos recursos, y ofrecen flexibilidad en la compra de productos, adaptándose a la variabilidad de ingresos de los clientes. Asimismo, representan una alternativa de supervivencia familiar y son fundamentales en la economía, contribuyendo significativamente al Producto Interno Bruto del país. (Motta, 2018).

Por otro lado, (Díaz, 2022) menciona que es importante que las tiendas formulen estrategias para mejorar su competitividad, ya que se requiere que los tenderos fortalezcan sus puntos débiles y logren ofrecer un valor añadido y un servicio diferenciado, entonces las tiendas pueden diferenciarse con su estrategia de enfocarse en el servicio y generar una experiencia amena al momento de la compra, fortalecer la relación con el cliente, asegurarse de que se encuentre siempre disponibilidad de los productos.

Descripción y Análisis del Problema

Las tiendas y tenderos de Petrochelly presentan una serie de síntomas que han repercutido en un declive del posicionamiento de estas en el mercado local, definiendo así el problema como las tiendas de barrio de Petrochelly presentan dificultades para desarrollar estrategias competitivas sostenibles, esto debido a una serie de falencias y amenazas que no se saben afrontar, manejar o mitigar.

El mercado actual ya cuenta con una serie de competidores que se disputan el nicho de mercado o público objetivo de las tiendas de barrio, en cuanto a los competidores directos de las tiendas de barrio en Petrochelly, hay que considerar que los principales contendientes son las cadenas de tiendas D1 y ARA, las cuales han implementado una notable estrategia de expansión en Cartago.

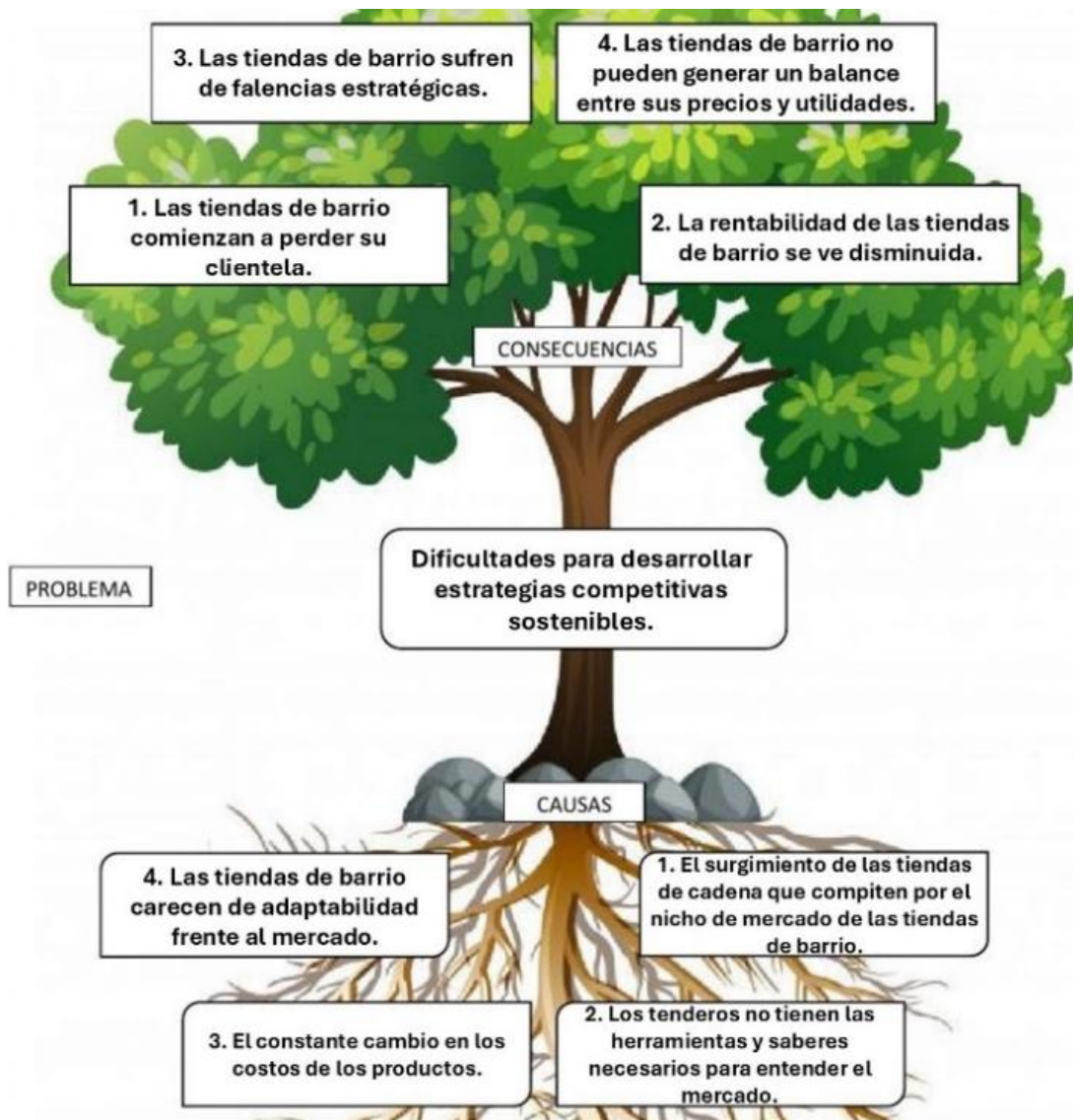
Estas cadenas no sólo concentran sus tiendas en el centro de la ciudad, sino también en otros barrios claves y zonas de alta actividad económica como Petrochelly. Con tal cobertura, logran estar más cerca de los consumidores, ofreciendo productos a precios muy competitivos. Este hecho hace difícil que las tiendas de barrio puedan igualar tales ofertas.

La estrategia de marketing de D1 y ARA se basa en un enfoque tradicional, principalmente a través de la voz a voz. También implementan descuentos y promociones frecuentes, que son notados por los consumidores sensibles al precio, quienes luego se vuelven leales a estas cadenas, por tal motivo la clientela busca exhaustivamente los precios más asequibles para minimizar sus gastos, creando escenarios en donde las tiendas de barrio no pueden hacer frente con precios competitivos que sus competidores ofrecen.

“D1, usó la estrategia de expandirse y de crear un modelo de negocio que terminó siendo un éxito, este ha logrado su éxito gracias a un modelo de negocio que prioriza la eficiencia y los bajos costos, ya que han optado por crear sus propios productos o hacer contratos directos con marcas para vender sus productos, lo que les da más libertad para fijar precios. Además, limitan su inventario, rotan rápidamente sus artículos y ofrecen precios competitivos sin comprometer la calidad” (C-level, 2024). Por otro lado, según un artículo de Mall & Retail (2024) “ARA ha hecho de los precios bajos una piedra angular de su estrategia. Durante un periodo en el que muchos consumidores enfrentaron dificultades económicas, la cadena sacrificó parte de su rentabilidad para mantener los precios accesibles” aparte de eso, la fuerza de ARA se debe al fortalecimiento que han tenido sus propias marcas, que son el 43% de sus ventas.

Por otra parte, las tiendas de barrio no cuentan con una noción activa del mercado actual que les permita decidir en tiempo real o a la par de las dinámicas cambiantes, cuáles son los productos o servicios que deben y no deben de ofrecer a las demandas o qué decisiones deben tomar para atraer y retener a su clientela, debido a falta de conocimiento y/o de herramientas para dichos procesos.

Ilustración 1

Árbol de problema

Nota. El árbol de problemas es una herramienta visual utilizada para identificar y analizar de forma sistemática las causas y efectos de un problema central. Elaboración propia (2024).

Formulación del Problema

¿Cuáles son las estrategias más efectivas que pueden implementarse para mejorar la competitividad y el posicionamiento de las tiendas de barrio en Petrochelly, Cartago, Valle?

Preguntas Específicas

- ¿Cuál es la incidencia económica de las tiendas de barrio en el territorio Cartagüense?

- ¿Quién es el público objetivo de las tiendas de barrio en Cartago, Valle del Cauca?
- ¿Cuáles son los factores diferenciadores entre las tiendas de barrio y las tiendas de cadena en Cartago, Valle?
- ¿Cuáles son las propuestas de valor de las tiendas de barrio de Cartago?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de las tiendas de barrio de Petrochelly, Cartago?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Diseñar estrategias para la competitividad y el posicionamiento de cuatro (4) tiendas de barrio en Petrochelly, Cartago, Valle del Cauca.

Objetivos Específicos

- A. Realizar un diagnóstico de los factores internos de cuatro (4) tiendas de barrio en la comuna dos (2) del municipio de Cartago.
- B. Identificar los factores externos que influyen en la competitividad de las tiendas de barrio de la comuna dos (2) de Cartago.
- C. Caracterizar los elementos que hacen competitivo al sector tendero.
- D. Estudiar el comportamiento y preferencias del mercado local, identificando las demandas principales de los consumidores en la comuna dos (2) de Cartago.
- E. Formular una(s) estrategias en base a la propuesta de valor para las cuatro (4) tiendas de barrio que refuerce su posición competitiva en el mercado local.

Justificación

El presente trabajo de investigación tiene como propósito validar los conocimientos y competencias adquiridos en la carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Valle, Campus del Rosario, en el proceso de graduación.

En este contexto, se busca profundizar en el análisis del rol que desempeñan las tiendas de barrio en la comuna dos (2) de Cartago, específicamente en el sector de Petrochelly, donde se ha observado un notable declive en su posicionamiento en el mercado local. Esta problemática se define por la dificultad de las tiendas para desarrollar estrategias competitivas sostenibles frente a un entorno dinámico y competitivo, caracterizado por la presencia de actores de gran escala que ofrecen precios más atractivos y que comprenden mejor las necesidades cambiantes del mercado (como D1 y ARA), además se cuenta con la dificultad para ofrecer precios competitivos, y la ausencia de herramientas

que les permitan adaptarse a las nuevas tendencias del mercado. Para abordar estas problemáticas, se proponen unas soluciones que permitirán a las tiendas mejorar su desempeño en relación con la competitividad.

Para el conocimiento de las cuatro (4) tiendas de barrio de PetroChelly, Cartago Valle del Cauca, se usarán herramientas que permitan la identificación de sujetos de estudio, su entorno y las variables que les afectan, como lo son el análisis PESTEL y la matriz DOFA (FODA), la primera es una herramienta que sirve para conocer el entorno en el que se desenvuelve o desempeña una organización, siendo útil para conocer el entorno al cual pertenecen las tiendas de barrio y sus variables, esto con la finalidad de identificar los actores claves y los factores más importantes a tener en cuenta para el desarrollo de las estrategias.

Por otro lado, la matriz DOFA tendría el objetivo de estudiar a cada una de las tiendas de barrio individualmente, revelando así factores claves internos que sean cruciales para el desarrollo de las estrategias, además, esta matriz también tendrá utilidad en la identificación de oportunidades y amenazas para las tiendas estudiadas. Ambas herramientas en conjunto tienen la capacidad de generar métodos viables para el desarrollo de estrategias.

Estas estrategias se enfocarán en aprovechar la cercanía con los clientes, el servicio personalizado y seguir mejorando sus fortalezas que son para las tiendas una ventaja competitiva, para esto se debe realizar un diagnóstico interno y externo de cada tienda e identificar áreas de mejora y desarrollar una estrategia que combine el marketing local y el buen servicio al cliente.

La segunda problemática que es el desafío de hacerle frente a la competencia de D1 y Ara, estos actores en el mercado de Cartago se han caracterizado por lograr expandirse y captar a una gran parte de la comunidad cartagüense, una forma de darle solución a esto es implementar alianzas con productores locales, ofreciendo diferentes productos que también sean frescos.

Para lograrlo es necesario identificar las oportunidades de diferenciación y encontrar proveedores que cumplan con los estándares de calidad en sus productos. Lo anterior puede generar también una alternativa de mejora a la tercera problemática,, como se menciona al inicio, las tiendas de barrio tienen que competir con los precios bajos que ofrecen los demás miembros del sector

tendero y las grandes superficies, por lo cual, es importante encontrar nuevos proveedores que ofrezcan condiciones más favorables, sin perder la calidad de los productos, estos últimos pueden pertenecer a cercanías, lo cual genera también un fortalecimiento del comercio local.

Por último, se tiene como problema la falta de información de los tenderos sobre las tendencias del mercado, es importante conocer que prefieren los clientes, para esto se puede hacer uso de la observación, como también hacer uso del internet para acceder a fuentes y herramientas estadísticas, esto para saber cuáles son los productos (dulces, bebidas, artículos de la despensa, del aseo, entre otros) que los consumidores actualmente compran más y sus razones.

Además, tiene como base un sólido marco teórico que aborda la competitividad desde varios autores, el posicionamiento estratégico y las necesidades de los consumidores, así como información que permitirá identificar las principales debilidades y amenazas que enfrentan las tiendas de barrio de Petrochelly y qué tipos de estrategias serían las más efectivas.

Alcance de la Propuesta

El presente anteproyecto tiene como alcance el diseño de estrategias para la competitividad y el posicionamiento de las tiendas de barrio de la comuna dos (2), sector Petrochelly, de la ciudad Cartago, Valle.

Por otro lado, es esencial resaltar que con este diseño de estrategias no se busca resolver el problema de competitividad de las tiendas de barrio en su totalidad, lo que se pretende es ofrecer estrategias y recomendaciones que logren reducir el impacto de esta problemática en la sostenibilidad de las tiendas de barrio y contribuya al mejoramiento de la competitividad.

Las estrategias que se plantean a lo largo del trabajo permiten que a corto y mediano plazo se generen mejoras. Se enfocarán en aspectos como consolidar la lealtad de los clientes, optimizar la oferta de productos y establecer vínculos con proveedores locales. De tal forma, las tiendas de barrio podrán ajustarse mejor a los cambios del mercado y ofrecer un valor único frente a las grandes cadenas.

Marco de Referencia

Marco Teórico

En esta sección se abordarán los conceptos relacionados con los elementos clave de esta investigación, teniendo en cuenta las definiciones de autores, esto con el propósito de tener una comprensión de este trabajo investigativo.

Para comenzar, es importante definir el objeto de estudio; las tiendas de barrio son establecimientos comerciales de pequeña escala que cumplen un papel fundamental en la satisfacción de las necesidades de consumo diario, su razón de ser es la atención inmediata y eficaz del consumidor diario, al mismo que suplir a la manutención de quien o quienes la administran, así como (Arias & Valencia, 2018) la definen:

Por estructura y organización las tiendas de barrio están diseñadas para establecer un equilibrio entre las necesidades de consumo inmediato en el hogar y el sostenimiento de la unidad familiar o tendero que utiliza la fuerza laboral para sí mismo.

Este trabajo busca mejorar la competitividad de las tiendas por medio de la formulación de estrategias que potencialicen su desempeño en el mercado, la competitividad es un concepto importante, ésta puede interpretarse como la capacidad de mantenerse y mejorar aquellas ventajas comparativas que le permitan el posicionamiento de una forma favorable en el mercado.

Michael Porter, uno de los pioneros que más contribuyó a este estudio, propuso el modelo de las cinco (5) fuerzas, esencial para analizar la estructura competitiva de una industria y comprender los factores que influyen en su dinámica competitiva. Este modelo examina cinco fuerzas clave: la intensidad de la competencia actual, los competidores potenciales, los productos sustitutivos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes (Porter, 2008). Aplicar este modelo a las tiendas de barrio en Petrochelly, Cartago, servirá para desarrollar estrategias que mejoren su competitividad y sostenibilidad.

Para tener una comprensión más profunda de la competitividad, es necesario tener conocimiento de lo que es una ventaja comparativa. Según (Cabrera et al., 2011) "la ventaja comparativa no se refiere a la productividad total, sino al costo de oportunidad. En comercio internacional, un país tiene

ventaja comparativa cuando el costo de oportunidad de producir un bien es menor que el de sus competidores."

Este concepto puede aplicarse al contexto de las tiendas de barrio, cuando los tenderos tienen la capacidad de ofrecer un producto a un costo de oportunidad mejor que sus competidores cercanos, debido a esto deben evaluar cuáles son los recursos que están dispuestos a invertir y enfocarse en aquello que los diferencia, como la relación con los clientes, mejorar el portafolio de productos y la flexibilidad en el horario de atención, es decir, hay tiendas que abren más temprano y cierran tarde.

Por otra parte, está el concepto de competitividad sistémica, que según (Esser et al., 1995), trasciende la eficiencia de empresas individuales, considerando la coordinación y la interrelación en distintos niveles del sistema económico y social.

Dicho enfoque muestra que la competitividad económica depende de un sistema de políticas y estructuras interconectadas que actúan en conjunto, yendo más allá de las capacidades individuales de las empresas. Por lo tanto, es también una combinación de esfuerzos coordinados que incluyen la creación de ventajas competitivas basadas en conocimiento, tecnología, y la adecuada configuración del entorno empresarial mediante políticas dinámicas y cooperativas.

La competitividad sistémica apunta de tal manera a objetivos específicos, desde cuatro niveles del sistema: meta; donde se ve la integración social, macro; en el cual están las políticas públicas que incentivan el emprendimiento, es decir, aquellas regulaciones económicas y fiscales que apoyan las empresas, micro; donde tiene importancia su forma de operar y el cómo las empresas son más eficientes a la hora de su gestión y por último el nivel meso; en el cual están las infraestructuras y redes de apoyo, el cual brinda formación para mejorar en la innovación.

Por otra parte, (Campo et al., 2010, pág. 8) mencionan que la competitividad se ve reflejada en los recursos disponibles, el capital humano, el avance tecnológico, la infraestructura y logística, además de la buena gestión de los recursos naturales. Estos son factores que interactúan para generar un entorno propicio para el desarrollo económico, la creación de valor, y la mejora del bienestar de la población.

La competitividad de las tiendas de barrio, de acuerdo con Peñaloza et al. (2013), se mide principalmente por su capacidad para mantener una relación cercana y accesible con los clientes, quienes valoran la proximidad de estas tiendas a sus hogares, facilitando compras rápidas y frecuentes. Estas tiendas se distinguen por ofrecer productos a precios bajos y en cantidades pequeñas, lo que las hace atractivas para los consumidores que buscan economizar y tener flexibilidad en sus compras, en pocas palabras, el atributo más llamativo en las tiendas de barrio es su practicidad.

También cabe mencionar el cómo se da la competitividad, la cual surge de la capacidad de adaptarse a la dinámica del entorno compartido entre otros individuos que buscan el mismo objetivo. Ferraz, Haguenaue y Kupfer (1996) señalaron que implementar estrategias apropiadas según la situación específica y mantener los estándares internacionales es esencial para llegar a la meta.

Para esta investigación también es importante el considerado padre de la administración; Peter Drucker, quien aportó a la administración moderna, aun cuando no se centró específicamente en la competitividad, realizó contribuciones significativas al campo de la gestión empresarial, donde es importante enfrentarse al cambio. Drucker menciona que una empresa se desarrolla en tres fases; la tradicional, la transitiva y la transformacional hace referencia, donde cada una se caracteriza por su forma de alcanzar los objetivos. “La tradicional se concentra en la mejora de las operaciones actuales, la transitiva en la adaptación a las nuevas oportunidades en el entorno y la transformacional en la innovación y el cambio planificado y con sentido”. (Drucker, como se cita en Flaherty, 2002, p.5).

Asimismo, contribuyó a ideas sobre la gestión por objetivos, la innovación y la adaptación al cambio, las cuales hoy en día siguen siendo relevantes. La gestión por objetivos, propuesta por Drucker, busca alinear los objetivos organizacionales con los individuales, mejorando la eficiencia y eficacia. Además, el autor enfatizó la importancia de la innovación como motor de crecimiento y diferenciación en un entorno empresarial dinámico. La innovación tiene mucha importancia en el contexto de las tiendas de barrio, dado que puede aumentar las ventajas competitivas y el valor que tenga la estrategia.

Por otro lado, “existen seis tipos de estrategias, atendiendo a la idea de que las empresas pueden tener una estrategia de indiferenciación o que la empresa puede diferenciarse de las otras empresas en imagen, calidad, diseño, precio y soporte”. (Castro, 2010, p. 265).

La primera estrategia es la diferenciación y se caracteriza por la falta de factores distintivos o la imitación de competidores. La diferenciación en imagen busca crear una percepción única de los productos mediante publicidad para ganar lealtad del cliente. La diferenciación en calidad se basa en ofrecer productos con alta fiabilidad, durabilidad y un rendimiento superior en relación con el precio. La diferenciación en diseño se enfoca en la investigación y desarrollo para perfeccionar el diseño del producto. La diferenciación en precio se logra a través de la reducción de costes, permitiendo ofrecer precios bajos. Finalmente, la diferenciación en soporte implica ofrecer productos complementarios y un servicio adicional para satisfacer mejor las necesidades del cliente. Por lo tanto, si las tiendas rediseñan sus estrategias podrán fortalecer su posición en el mercado.

Gómez (2008) define a la estrategia desde las palabras de Igor Ansoff, que, en palabras simples, describe a la misma como el medio por el cual se alcanza una serie de objetivos previamente concebidos; “Para lograr sus objetivos y metas, las empresas tienen que definir y trazar una ruta estratégica”. Al mismo tiempo, el autor recoge la profundización realizada por diferentes autores como Alfred Chandler y Michael Porter para añadir de forma breve al desarrollo del concepto de estrategia, “En una forma muy simple, estrategia es el conjunto de acciones que los gerentes realizan para lograr los objetivos de una firma” (Gómez, 2008, p. 20). Lo mencionado por el autor es contextualizado dentro de este trabajo bajo la premisa de que la estrategia será el medio por el cual los dueños o administradores de las tiendas de barrio alcanzarán aquellos objetivos que ayuden a sus negocios a ser más competitivos y sostenibles dentro del mercado local.

En este sentido, para los tenderos el dinamismo del mercado es algo que les afecta, es por eso por lo que es necesario saber anticiparse a estos desafíos que pueden ser previsibles e imprevisibles, entonces, las tiendas de barrio que logran desarrollar un pensamiento estratégico tienen la habilidad de identificar oportunidades de mejora y también consiguen adaptarse al cambio, además de superar las amenazas o contratiempos.

“El pensamiento estratégico es considerado como un estado de conciencia, actitud y elasticidad mental individual, que permiten la anticipación del futuro para hacer frente a los desafíos previsibles e imprevisibles; con el conocimiento de la realidad y elecciones estratégicas exitosas que soporten con ello las actuaciones presentes” (Chang & Paredes, 2016, pág. 238).

Y finalmente, una de las herramientas que permite delimitar los factores externos y externos es la matriz DOFA, la cual hace referencia a una serie de elementos característicos de una organización, donde enmarcan aspectos conocidos como: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Sarli, González, & Ayres (2015) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

Esta matriz fue propuesta por Albert Humphrey en la década de 1960 en la Universidad de Stanford, con el fin de hacer análisis para identificar problemas, oportunidades, minimizar las amenazas y construir estrategias, todos estos aspectos, eventos y eventualidades, afianzando la mejora competitiva de las organizaciones. asimismo, el análisis PESTEL busca estudiar todos los factores que influyen en los entornos de las organizaciones, con el fin de conocerlos a fondo, así como es mencionado por Lull & Galdón (2024, pág. 2).

PESTEL es una metodología estructurada que ayuda a las empresas a evaluar el entorno en el que operan. Ante distintos motivos como la posible expansión a nuevos mercados, el lanzamiento de un producto o evaluar su posición competitiva, el análisis PESTEL proporciona una visión integral de los factores externos que pueden afectar a sus operaciones y decisiones estratégicas.

Marco Conceptual

Dentro de esta sección se presentarán una serie de palabras claves para la interpretación de este trabajo, estos tienen relación con la administración de empresas y algunos puntos importantes dentro del proceso de la creación de estrategias competitivas para las tiendas de barrio de la comuna dos (2) de Cartago.

Las necesidades de los consumidores en Petrochelly están en constante cambio, estas se ven afectadas por los cambios en la economía, identificar cuáles son las necesidades es importante para el desarrollo de este trabajo, pues estos son eventos, particularidades o variables que dictan lo que el cliente requiere. Las necesidades pueden variar desde diferentes factores del entorno, de los clientes y del mercado. Para Kotler, las necesidades son el núcleo del marketing: *“El marketing es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través del proceso de intercambio”* (Kotler, 1976).

La interpretación de las necesidades es crucial en el reconocimiento de la clientela de Petrochelly, Cartago Valle del Cauca que frecuenta las tiendas de barrios y las tiendas de cadena, gracias a estos, las tiendas de barrio pueden reforzar su propuesta de valor para fidelizar a los clientes.

Un concepto que está relacionado a las necesidades del consumidor es el de *público objetivo*, que hace referencia a los individuos que se les ofrece un bien en particular o un servicio, este es un término importante para las organizaciones actualmente, es aquella característica que especifica a qué tipos de clientes está dirigido mi producto.

De tal modo que determinar este público objetivo ayudará a tener conocimiento de los indicadores o cualidades que tienen estos grupos. “Público objetivo” fue propuesto por el autor Wendell R. Smith en su obra *“Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies”* (Smith, 1956) donde propuso separar el mercado en sectores homogéneos cuyas necesidades o características sean similares para especializarse en los mismos.

También, es clave mencionar que, con el cambio de las necesidades, también debe ajustarse el posicionamiento, las tiendas que antes se consideraban convenientes podrían perder esa ventaja si no adaptan sus productos o servicios, especialmente frente a competidores como D1 que emplean estrategias de precios bajos.

El posicionamiento en una tienda de barrio puede parecer una meta lejana debido a la cantidad de opciones en el mercado local. Sin embargo, factores como la atención personalizada al cliente, la variedad y calidad de los productos que se ofrecen, y la conveniencia de la ubicación de la tienda, hacen que sea un diferenciador y una forma de alcanzar el posicionamiento deseado. En

palabras de Ries y Trout (2002) “el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes a los que se quiere influir; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de estos.” Por lo cual es necesario crear una estrategia sólida para mantener la fidelidad de los consumidores.

Por otro lado, si los tenderos identifican lo que sus clientes valoran de su servicio o de su negocio, podrían enfocarse en crear una estrategia competitiva basada en la propuesta de valor, un ejemplo de esto son aquellas tiendas que adaptan su horario a las necesidades de los clientes, manteniéndose abierta más tiempo que los supermercados grandes para atender a los clientes en horas no convencionales.

Dicho esto, el concepto de propuesta de valor se convierte en una herramienta práctica para diseñar estrategias que potencien la competitividad de las tiendas de barrio en tu investigación.

La propuesta del valor es aquel término con el que se denominan las características con las que un producto o servicio busca destacar frente a los competidores de su misma categoría. Este concepto fue propuesto por Osterwalder et al. (2015) en su obra conjunta “Diseñando la propuesta de valor” y es el resultado de muchas características integradas entre una empresa y sus clientes.

Se debe agregar también que la competitividad deriva el sostenimiento de las tiendas alrededor del tiempo en el mercado, al desarrollar estrategias competitivas efectivas, asimismo, en el momento en que las tiendas incorporan prácticas sostenibles, tales como la reducción de desperdicios, o el uso eficiente de recursos energéticos, con esto no sólo generarán un impacto positivo en la comunidad cartagüense, sino también en el medio ambiente. Lo anterior fortalecerá los lazos con los clientes, dado que en la actualidad se vela por el compromiso social.

En el marco del sector empresarial, es usual encontrar el término “sostenibilidad” dentro del ámbito empresarial, donde autores como John Elkington (2000) en su obra “*Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*”, proyecta la idea de que las empresas deben enfatizar no sólo en generar ganancias, sino también en retribuir al medio ambiente y a las personas para asegurar la permanencia (sostenimiento) de la organización.

Por otro lado, para entender como la competitividad se produce de manera holística, se mostrará la siguiente imagen sobre la competitividad sistémica.

Ilustración 2

Competitividad sistémica



Nota. La competitividad sistémica es un enfoque que considera la competitividad de un país o región como un sistema complejo, donde la interacción de diferentes niveles es crucial para el desarrollo de ventajas competitivas. Elaboración propia. (2024) adaptado de (Esser et al., 1995).

La competitividad sistémica define que la competitividad se divide en cuatro factores como se menciona en el marco teórico.

“El nivel meta se basa en la integración social, no sólo se trata de exigir reformas económicas, sino de buscar un cambio social” (Esser et al., 1995, pág. 174). Es importante que las tiendas de barrio lleguen a un acuerdo sobre la necesidad de unirse para competir de manera más eficiente. Creando así asociaciones o redes de colaboración en las que los dueños de las tiendas compartan conocimientos y estrategias.

“En el nivel macro se busca la estabilización de la economía en el mercado, ya que esta afecta la operatividad del mercado” (Esser et al., 1995, pág. 175). Las políticas de Cartago deberían facilitar o crear programas que favorezcan al tendero, como reducir los impuestos, que los trámites ya no sean tan burocráticos, proporcionando también capacitaciones que les brinden una ventaja competitiva.

En el nivel micro se dice que “para poder afrontar con éxito las nuevas exigencias, las empresas y sus organizaciones necesitan reorganizarse en gran medida” (Esser et al., 1995, pág. 181). Es decir, es necesario la innovación para poder estar al día de las tendencias, para esto los tenderos deben priorizar la satisfacción del cliente y lograr adaptarse a las nuevas demandas del mercado local e innovar en su servicio.

Por último, “un nivel meso estructurado donde el Estado y los actores sociales desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad” (Esser et al., 1995, pág. 172). Con el objetivo de potenciar el desempeño competitivo del sector tendero de la comuna 2 o incluso, de las tiendas de barrio de Cartago, se necesita de la creación de políticas que apoyen a los tenderos para superar el reto que tienen de competir con las tiendas de cadena y mejorar las infraestructuras.

Marco contextual

Esta investigación se realizará en las cercanías de Petrochelly, se encuentra en la comuna dos (2) del municipio de Cartago Valle del Cauca. De los treinta y cinco (35) barrios enlistados, esta locación se ubica en el área limítrofe entre los barrios, La Floresta y San Jerónimo, precisamente en la glorieta de este último, las cuales atraviesa la transversal séptima. Petrochelly, (según algunos locales y dueños de negocios), fue un nombre asignado a la glorieta porque hubo un empresario que fundó dos negocios sobre esta misma, un asadero de pollo y un supermercado, ambos comercios recibiendo el mismo nombre, estos negocios atraieron actividad económica al sector y algunos nuevos almacenes empezaron a adoptar el nombre y los locales terminaron por llamar a la glorieta “la glorieta de Petrochelly”.

Hoy aún existe el asadero, pero el supermercado no, este último fue transformado en una gran miscelánea llamada “La tienda del hogar”, cabe resaltar que la glorieta de Petrochelly está compuesta

Ilustración 3

Google Maps



Nota. Vista aérea de la glorieta de San Jerónimo o la Glorieta de Petrochelly. Google Maps.

Ilustración 4

Antes supermercado Petrochelly



Nota. Street View de MerKDiario: Petrochelly (2014) (Actualmente no existe). Google Maps.

Ilustración 5

Asadero Petrochelly



Nota. Street View de Asadero Petrochelly (2014) Google Maps.

Hoy, la glorieta cuenta con once (11) negocios de diferente índole, que se pueden agrupar así:
Un (1) casino, una (1) carnicería, una (1) verdulería, tres (3) tiendas de cadena, dos (2) negocios para

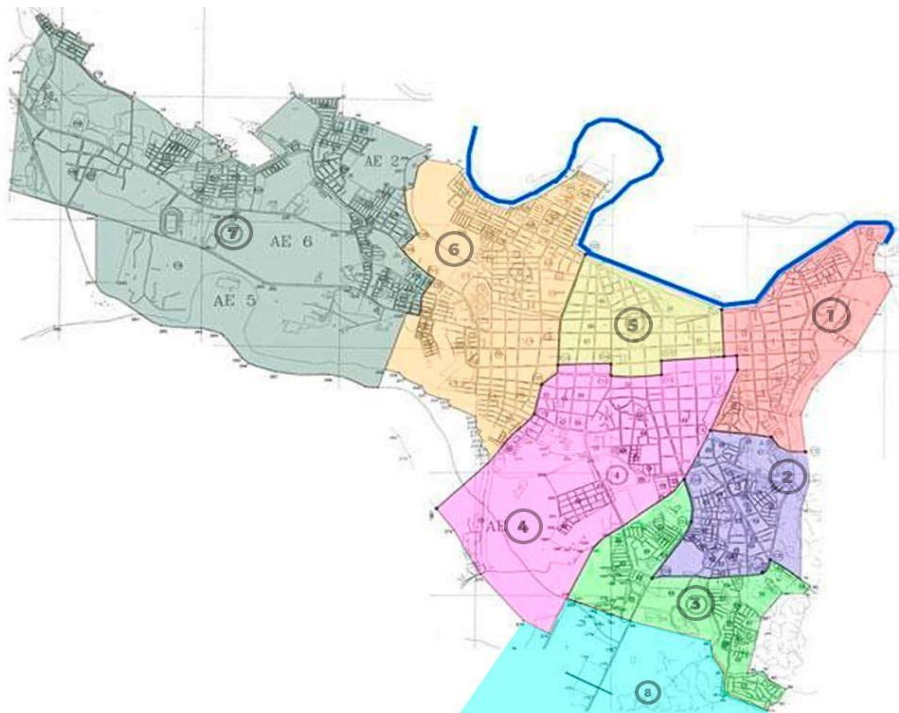
la salud y bienestar, dos (2) negocios de fábrica y consumo en local de alimentos, y dos (2) almacén / miscelánea, esto deja entre ver la gran cantidad de actividad económica que hay en el sitio y la gran variedad de negocios que existen.

Las cuatro (4) tiendas del sector se encuentran cerca a esta localización, en un radio de ente 100 metros y 200 metros, entran en la clasificación de tienda de abarrotes, además junto a estos locales también hay, una (1) carnicería , una (1) venta de arepas cocidas, cinco (5) negocios para el cuidado estético, una (1) tienda naturista, una (1) fábrica y venta de calzado, (1) una sastrería, una (1) boutique, tres (3) misceláneas, un (1) vivero, una (1) avícola, una (1) tienda de accesorios para smartphones, un (1) punto de proveedor de internet y un (1) restaurante.

Cartago es un municipio del departamento de Valle del Cauca en Colombia, cuenta con una extensión territorial de 279 kilómetros cuadrados (Km²) y una población aproximada de 135.365 habitantes.

Ilustración 6

Mapas de las comunas de Cartago



Nota. Mapa de Cartago definiendo sus comunas | Fuente: (Municipio de Cartago Valle | Alcaldía de Cartago, s. f.)

Marco legal

Para realizar un análisis en cuanto la competitividad y formular una propuesta de mejora para las tiendas de barrio en Petrochelly, Cartago Valle del Cauca, es importante considerar el marco legal que rige este sector o la actividad comercial de los tenderos. A continuación, se describirán leyes y normativas que son relevantes para la siguiente investigación:

La Ley 1480 de 2011, conocida como el Estatuto del Consumidor, tiene como objetivo proteger, promover y garantizar los derechos de los consumidores en Colombia (Congreso de la República de Colombia, 2011). Por ende, las tiendas de barrio deben asegurar que sus prácticas comerciales cumplan con los estándares de calidad y seguridad, fomentando de tal manera la confianza y fidelización de los clientes.

La Ley 590 de 2000 (Congreso de Colombia, 2000) o Ley de MiPymes, establece las bases para fomentar y desarrollar las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia. Como muchas tiendas de barrio son microempresas, esta ley les ofrece beneficios en financiación, capacitación, asistencia técnica y simplificación de trámites administrativos. Aprovechar estos beneficios puede mejorar la competitividad y sostenibilidad de las tiendas de barrio.

Según la regulación tributaria en Colombia, las tiendas de barrio deben cumplir con las obligaciones fiscales establecidas por la DIAN, como el pago del IVA, el impuesto de renta y otras contribuciones municipales y departamentales, los establecimientos comerciales, al mismo tiempo, se debe cumplir con requerimientos que dicta el Código del Comercio. Según la Cámara de Comercio de Bogotá (2016), los establecimientos comerciales deben de cumplir bajo la normativa del Código de Comercio y expedir su matrícula mercantil, sea por medio de una persona jurídica o natural, dicho certificado debe solicitarse en la cámara de comercio asignada a la región en la que se establece el establecimiento en cuestión.

La norma que solicita la matrícula mercantil es el artículo veintiséis (26) del título tres (3), libro uno (1) del Código de Comercio, la cual menciona que: “El registro mercantil tendrá por objeto llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio, así como la inscripción de todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exigiere esa formalidad. El

registro mercantil será público. “Cualquier persona podrá examinar los libros y archivos en que fuere llevado, tomar anotaciones de sus asientos o actos y obtener copias de estos” (Congreso de Colombia, 1971).

El cumplimiento de estas ayuda a evitar sanciones y garantizar una operación legal.

Además, en la actualidad se ha ido realizando una implementación gradual de la factura electrónica, Explica (García, 2024) que:

la facturación electrónica tiene el propósito de soportar las transacciones que tengan que ver con bienes o servicios a nivel nacional, todo esto para llevar un mejor registro de ventas e ingresos al momento de hacer trámites como la declaración de renta. En este sentido, entre los negocios que deben cumplir con esta medida están las tiendas de barrio.

La DIAN propone que todas las personas que vendan productos o servicios y ganen más de \$164.727.500 al año, deben cumplir con esta nueva medida.

Marco demográfico

La población que habita en la comuna dos (2) se compone, (según la web “*Qué visitar en Colombia*”) de aproximadamente nueve mil (9000) personas, dentro de una ciudad como lo es Cartago, Valle del Cauca, compuesta por ciento cuarenta y tres mil doscientos ochenta y un (143281) habitantes, dato brindado por el anuario estadístico de Cartago en 2024.

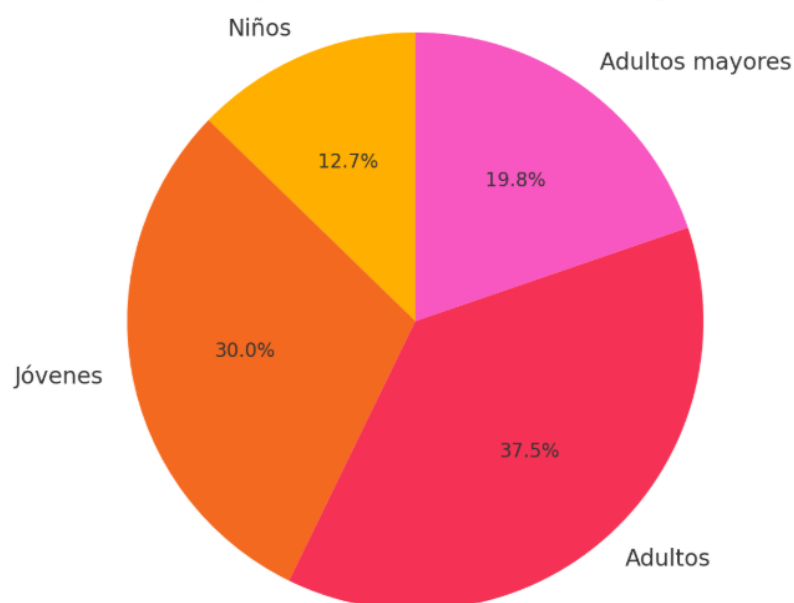
Por otro lado, la población que habita en la glorieta de Petrochelly y sus alrededores se compone principalmente de familias entre los estratos socioeconómicos uno, dos y tres, que suelen componerse en promedio de 2,9 personas”. De conformidad con la Encuesta Nacional de Calidad de Vida, realiza por el DANE (Infobae, 2023), se puede intuir que el territorio a analizar se compone de poco más de 3100 familias ($9000 / 2,9 = 3.103,4$), las cuales suponen una necesidad marcada para un gran número de hogares. Madres cabeza de hogar, adultos tanto hombres como mujeres que cumplen funciones laborales, pero también, niños, adolescentes y jóvenes cuyo rol principal suele ser estudiantil.

Los anteriores grupos están presentes en las siguientes proporciones: el 37,5% son adultos, 30% jóvenes, 19,8% adultos mayores y 12,7% niños. Basándose en los roles y preferencias de algunos de estos grupos mencionados, se puede predecir sus patrones de compra, por ejemplo, las madres cabeza de hogar que buscan principalmente productos para cocinar o para el aseo, adultos jóvenes que buscan presentaciones más reducidas y económicas de productos básicos para cubrir necesidades y, por parte de los estudiantes (adolescentes y niños) hay una demanda de snacks, confitería y bebidas.

Ilustración 7

Distribución porcentual por etapa de edad – Cartago, Valle del Cauca

Distribución porcentual por etapa de edad - Cartago, Valle del Cauca



Nota. Esta gráfica circular permite conocer y asimilar las proporciones de las poblaciones respecto a la etapa de vida en la que se encuentran. Elaboración propia, 2025.

■ Niños (hasta 11 años): Snacks, confitería, bebidas, golosinas.

■ Jóvenes (12 a 29 años): Prestaciones más reducidas, precios más accesibles y necesidades básicas

■ Adultos (30 a 59 años): Cuidado del hogar, alimentación de la familia, busca minimizar gastos.

■ Adultos mayores (60 años en adelante): Usuarios mayormente dependientes de adultos o jóvenes, sin embargo, de presentar un consumo, es similar a las necesidades de los jóvenes.

El sustento de la comunidad se basa en negocios locales y trabajos informales, ya que, considerando que el sector es zona rosa, es decir, una zona con alta circulación de personas y muchos locales de venta de productos y servicios, es notoria el gran fenómeno económico que allí ocurre.

Marco metodológico

Este trabajo pretende, en primer lugar, identificar los actores del entorno en donde se están desarrollando las tiendas de abarrotes, esto con la intención de especificar de dónde saldrán los datos que se usarán en el proceso de investigación, estos datos se recolectarán con la intención de conocer a las tiendas de cadena, el público objetivo de las tiendas de abarrotes, los diferentes proveedores presentes en el territorio y las tendencias que está tomando el mercado al que pertenecen el objeto de estudio.

Después de especificar las fuentes de datos, estos se empezarán a recolectar mediante diferentes herramientas de investigaciones, en donde destacan las encuestas y las consultas, esto permitir perfilar a los actores del entorno, y al mismo tiempo mediante herramientas analíticas como la matriz de PEST aplicada en las tiendas de abarrotes, se identificarán sus fortalezas y debilidades, ayudando a conocer su relación con el entorno en donde se mueven y como este le está afectando directa e indirectamente.

Una vez conocido el entorno, los actores y el objeto de estudio, se empezará a contrastar la información obtenida de las fuentes antes mencionadas, que permitan encontrar las principales diferencias que desencadenan el fenómeno de apocamiento del objeto de estudio frente a otras tiendas competidoras o las tiendas de cadena, aprovechar el conocimiento del público objetivo para generar procesos que respondan a sus principales necesidades y aprovechar las oportunidades que se puedan aprovechar por parte del entorno para tomar una ventaja frente a la competencia, mientras se refuerzan puntos débiles y mitigando las diferentes amenazas que se perciban durante el proceso.

Para lograr las metas antes mencionadas, se optará por formular una serie de estrategias que tengan en cuenta los objetivos, las variables y las acciones a seguir para alcanzar el logro del objetivo

principal, dichas estrategias serán específicas para cada una de las tiendas de abarrotes que son objeto de estudio, y se propondrán a sus respectivos administradores, con la intención de que estos las puedan llevar a cabo y mejorar la situación en la que se encuentran, si bien los procesos presentes en este trabajo tienen un lenguaje técnico usualmente manejado en la academia, estas estrategias serán formuladas en un lenguaje menos técnico y que cualquier individuo con un conocimiento cercano al básico sobre el ámbito comercial pueda entender, todo con la finalidad de evitar malentendidos o confusiones para quienes pretendan poner estas estrategias en marcha

Objeto de estudio

El objeto de estudio para esta investigación son los factores que definen y dinamizan a las tiendas de barrio en la realidad cartagüeña frente a los clientes y las tiendas de cadena. Es decir, todas las variables que afectan a las tiendas de barrio, tanto internas como son sus propias cualidades, hasta externas como lo son otros agentes del entorno: Clientes, proveedores, competidores, etc.

Decisión muestral

Para este estudio era necesario entender los puntos de vista tanto de los dueños de tiendas como de sus clientes, así que se abordó de dos maneras diferentes.

Primero, se encuestaron a 15 tenderos de tiendas de barrio ubicadas en el sector Petrochelly (comuna dos, Cartago). Se enfocó el trabajo en las tiendas representativas del área de San Jerónimo para conocer a fondo su día a día, su entorno tanto interno como externo y los elementos que influyen en su capacidad para competir. Para ello, se analizaron variables que tienen gran incidencia en la competitividad, variables como la ubicación y la infraestructura de las tiendas, la oferta y el portafolio de productos, la gestión financiera, la calidad del servicio y satisfacción del cliente, así como la adopción tecnológica.

Además, se tuvo en cuenta los conceptos del análisis PEST de los autores Lull & Galdón (2024) que permitió comprender como los factores del entorno político, económico (como la inflación), social y tecnológico impactan en la competitividad de las tiendas de barrio.

Segundo, para averiguar qué prefieren los consumidores y cómo se comportan respecto a estas tiendas en la misma comuna, se seleccionó una muestra de residentes mediante un método probabilístico. Esto se hizo para obtener una visión fiable y representativa de la población local. Teniendo en cuenta que “la comuna dos (02) tiene una población estimada de 9.000 habitantes (Que Visitar Colombia, 2023), se calculó el tamaño muestral con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, lo que arrojó un tamaño de muestra mínimo de 369 encuestas.

Para realizar la encuesta, se buscó obtener información como los hábitos de los clientes, las preferencias, su nivel de satisfacción con el servicio ofrecido por el tendero y las características que más valoran al momento de comprar. Asimismo, se indagó por su interés en aspectos como la preferencia y facilidad de crédito, las promociones y la implementación del servicio a domicilio, a su vez determinando las principales razones por las cuales prefieren las tiendas de barrio sobre las tiendas retail y en qué situaciones prefieren comprar en un supermercado o tiendas como el D1 y ARA.

Además, a lo largo de la investigación se realiza una descripción y análisis de cuatro tiendas de barrio seleccionadas, las cuales se abordan como estudio de caso para conocer a fondo sus características.

Para calcular el tamaño de la muestra en una población de los consumidores de la comuna dos, se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = (N * Z^2 * p * q) / ((N - 1) * E^2 + Z^2 * p * q)$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población (9.000 habitantes)

Z = Valor Z para el nivel de confianza (1,96 para el 95%)

p = Probabilidad de éxito (0,5)

q = 1 - p (0,5)

E = Margen de error permitido (0,05 o 5%)

Sustituyendo los valores:

$$n = (9000 * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5) / ((9000 - 1) * (0,05)^2 + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5)$$

$$n = (9000 * 3,8416 * 0,25) / (8999 * 0,0025 + 3,8416 * 0,25)$$

$$n = 8643,6 / (22,4975 + 0,9604) = 8643,6 / 23,4579 \approx 368,4$$

Por lo tanto, el tamaño de muestra requerido fue de 369 personas.

Método o métodos de estudio

Analítico-sintético: Este método de estudio genera una descomposición del objeto de estudio en partes más pequeñas para analizarse de manera profunda y específica, mediante este estudio se puede conectar de manera más clara todas las partes, dando como resultado una concepción más completa del objeto de estudio.

En este trabajo se utilizará este método debido a que es esencial en el proceso de entender y conocer la realidad de las tiendas de barrio a estudiar, el cómo le afectan las variables internas, externas y también los demás agentes con los que comparte su contexto, es esencial estudiar cada una de estas variables por separado y generar así un entendimiento general, conectando de manera coherente todo lo antes mencionado y relacionándolo.

Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información

Para el desarrollo de este trabajo, se recolectará información de fuentes primarias, como lo son las encuestas dirigidas a los tenderos y a los clientes, además de datos de observación.

Fuentes secundarias como lo son los autores y artículos académicos llevados a cabo en la misma área de estudio (administración de empresas).

Procedimiento para la obtención y análisis de datos

Estos datos se obtendrán gracias a encuestas que se harán apoyadas en la recolección de datos por medio de dispositivos electrónicos y aplicaciones como Google Forms y el análisis de los

comportamientos de interacciones entre los sujetos implicados. Para llevar a cabo este ejercicio se requiere un consentimiento informado.

Postura tomada en la investigación

En esta investigación sobre la competitividad en el contexto de las tiendas de barrio en Cartago, se ha adoptado una postura pragmática. Esta decisión se fundamenta en la necesidad de abordar un problema de alta complejidad, que requiere de una medición e interpretación de los datos en un contexto específico.

En primer lugar, la postura pragmática dará la posibilidad de explorar y medir conceptos clave. Comenzaremos con una exploración de las características específicas de las tiendas de barrio en Petrochelly, identificando los desafíos y oportunidades que enfrentan. Además, se conocerán aspectos como la percepción de los clientes, las estrategias de gestión utilizadas por los tenderos y el impacto de la competencia. Una vez analizados e interpretados los datos, el enfoque pragmático permitirá proponer soluciones prácticas y viables. Estas soluciones estarán basadas en la evidencia recogida y adaptadas a las necesidades y características del entorno local.

Tipo de estudio

La presente investigación se realizará desde la modalidad investigativa del estudio de caso, de acuerdo con Bernal (2006). Esta modalidad se ha utilizado ampliamente con excelentes resultados en diversas disciplinas de las ciencias sociales, incluyendo la psicología, la educación, la salud, la sociología, la antropología, y más recientemente, en los campos de la economía y la administración.

Asimismo, “el método del caso se desarrolla mediante un proceso cíclico y progresivo que parte de la definición de uno o varios temas relevantes que se desean investigar” (Bernal, 2006). Estos temas se estudian en profundidad en la unidad de análisis, se recolectan datos, se analizan, interpretan y validan, para luego redactar el caso.

De igual modo, en los estudios de caso se suele utilizar información cualitativa y cuantitativa, además, pueden generar teorías de amplio reconocimiento y validez a partir del estudio de muy pocos casos.

Por otro lado, las principales fuentes de información para el estudio de caso son las personas directamente relacionadas con el caso a analizar, así como documentos de toda índole válidos que contengan información relevante sobre este. Las técnicas más utilizadas y adecuadas para el estudio de caso incluyen la observación estructurada, los cuestionarios, los diarios, las autobiografías, la correspondencia, entre otras.

Por consiguiente, este enfoque metodológico proporciona una base sólida para el análisis detallado de las tiendas de barrio en Petrochelly, Cartago, Valle del Cauca, permitiendo comprender en profundidad su funcionamiento, sus desafíos y sus oportunidades de mejora en términos de competitividad y posicionamiento en el mercado local. Por esta razón, se analizarán cuatro tiendas de la comuna 2 de Cartago.

Resultados Obtenidos

Capítulo 1: Análisis de los factores internos.

Para el avance de los objetivos de este trabajo, es necesario conocer las características principales de las tiendas de barrio, es por ello por lo que se necesita de una herramienta que permita este cometido, es aquí cuando se hace uso de una encuesta, ésta se ejecuta en tiendas de barrio aledañas al sector de la glorieta de Petrochelly, donde quince negocios distintos fueron preguntados. Gracias a la información recolectada, el cruce de diferentes respuestas y la interpretación de éstos, se pudo generalizar un perfil interno y externo que vaya acorde a las tiendas del sector.

Ubicación:

El primer factor interno por considerar es la ubicación, las tiendas de barrio se encuentran sobre la transversal 7, a dos cuadras de la glorieta de San Jerónimo (300m), un sector muy comercial en el haber cartagüense y considerada “zona rosa” (lugar con alta actividad comercial) en la ciudad. En palabras de algunos tenderos que están cerca, pero no en ella, estos manifiestan cosas como “Yo quisiera tener mi tienda en la transversal, esa es la zona más comercial, usted ahí encuentra de todo”.

Establecimiento:

Otro factor interno relevante es el establecimiento en sí. La mayoría de estos negocios son de tamaño reducido, incluso aquellos con años de trayectoria, y cuentan con prestaciones sencillas o básicas. Tienen distribuciones adquiridas a lo largo del tiempo, aunque en muchos casos carecen de una optimización adecuada para su administración y la ejecución eficiente de sus procesos internos.

Las tiendas cuentan con enceres básicos para su funcionamiento, como lo son mostradores, al menos una mesa y una silla, uno o dos frigoríficos cuyos tamaños o distribuciones varían en diferentes opciones y cestos de basura para depositar desechos.

Los mostradores suelen ser estantes, vitrinas en formato vertical u horizontal, superficies improvisadas, canastas, ganchos para colgar productos, cajas. Algunos de los estantes son patrocinados por marcas de productos con la condición de que sólo dichos productos sean exhibidos en ellos, sin embargo, los tenderos suelen hacer caso omiso a estas condiciones y agregan otras marcas a estos mostradores.

Ilustración 8

Estantes de los productos



Nota. Los estantes de comida en las tiendas sirven para exhibir y almacenar los productos, permitiendo que los clientes los vean y seleccionen fácilmente. Imagen | Fotografía propia.

Los frigoríficos suelen ser refrigeradores comunes y neveras con puerta de cristal, que son aquellas que son usadas para guardar productos que necesitan ser enfriados: Productos lácteos, bebidas azucaradas, agua embotellada, algunas frutas o verduras, postres y embutidos.

Ilustración 9

Nevera para las bebidas



Nota. Refrigeradores con puertas de vidrio, sirven para exhibir y conservar alimentos refrigerados.

Imagen | Fotografía propia.

Además, los nevecones son frigoríficos anchos que suelen tener la función de enfriar y también congelar, algunos traen cristal para que el usuario pueda ver los productos, otros son totalmente cubiertos y su acceso es en la parte superior, normalmente vienen divididos en dos compartimientos donde uno sirve de enfriador y el otro de congelador, en el apartado de enfriador suele ir los productos que contienen los refrigeradores comunes, sin embargo, el compartimiento congelante puede contener agua congelada en presentaciones de distintos tamaños, heladería y carnes de res, pollo, pescado o cerdo.

Ilustración 10

Nevecones



Nota. Son útiles para mantener alimentos y bebidas frescos en espacios reducidos. Imagen | Fotografía propia.

La mayoría de las tiendas tienen en su haber herramientas como calculadoras, grameras (balanzas) palas para granos, recipientes para almacenar granos u otros tipos de productos que vendan a granel, la gramera más usual suele ser en formato digital, donde el vendedor establece el coste del artículo en una cantidad específica, usualmente un kilogramo (1Kg), o hablando en sólo gramos, 1000 gramos y, dependiendo el peso solicitado por el usuario, arrojará el precio final del producto pesado.

Las tiendas de barrio cuentan con servicios básicos como lo son la electricidad, el agua potable, internet, algunas cuentan con muebles para el disfrute de sus clientes, televisión, equipos de sonido y baño.

La mesa y asiento por defecto que tienen las tiendas de barrio suele ser para el uso del tendero, allí se sienta a hacer sus cuentas en su cuaderno, reposar o descansar.

Algunas tiendas cuentan con avisos o carteles que contienen diferentes tipos de leyendas, algunos siendo sólo el nombre del negocio, otros, además del nombre, llevan consigo una enumeración de los productos o servicios que allí se ofrecen, estos carteles vienen en formato de pancarta que se cuelga o se pliega en la acera o cerca de ella. Otras tiendas carecen de pancartas

propias y se amparan en los avisos que las marcas suelen colocar en las fachadas de los negocios, aunque parezca que, a falta de un aviso, no se transmite la idea de que ese local es una tienda, la presencia de afiches publicitarios de diferentes marcas o productos dan a entender al entorno y sus integrantes que dicho local es una tienda de barrio.

Cabe mencionar que algunas tiendas de barrio también cuentan con cámaras de seguridad que les ayude a grabar el día a día de sus locales, siendo un medio que garantiza la seguridad frente a factores hostiles que puedan enfrentar, al mismo tiempo que tener material comprobatorio de ser necesario.

Ilustración 11

Cámaras de seguridad



Nota. Las cámaras de seguridad sirven para monitorear y registrar actividades en un espacio, tanto en tiempo real como para revisión posterior. Imagen | Fotografía propia.

Otro aspecto importante en su funcionamiento es el cumplimiento de la normativa legal, se observa una tendencia en los negocios más recientes a no contar con documentación formal, como la certificación de Cámara y Comercio. En palabras de uno de los encuestados: “Joven, es un poco difícil tener toda la documentación al día, pues mire que eso cuesta como doscientos mil pesos y yo tengo cosas pendientes que comprar para mejorar la tienda.”

Asimismo, los cambios de las tiendas de barrio suelen ser bajos o nulos, sin ningún tipo de adición o reformatión en cuanto los procesos internos se refieren, la adopción tecnológica es muy baja, los tenderos no explotan al máximo las herramientas disponibles en dispositivos de uso convencional como lo son los smartphones. Esto se debe, en gran parte, al desconocimiento, la falta de interés o la percepción de que no es necesario.

Ofertas, precios, promociones y procesos.

Las tiendas de barrio intentan competir con el atributo más llamativo para el cliente que compra a diario, el precio, este valor suele ser esencial para la decisión y permanencia de la clientela, sin embargo, no es la única estrategia para fidelizar a un cliente, otros métodos como ofrecer artículos poco usuales en los competidores funciona como atractivo para la clientela, un ejemplo son las queseras que, poco a poco mutaron a tiendas de barrio y se ha enfocado en ofrecer productos lácteos, pero también otros artículos de la canasta, o las tiendas de barrio que han optado por ofrecer una gran cantidad de productos enfocados a las mascotas como perros o gatos, pues vieron una oportunidad en la demanda de las necesidades de cuidado de los animales.

Por otro lado, las promociones como tal suelen verse de manera extraña o aislada, puesto que la disminución al máximo del precio para convertirlo en algo competitivo impide la implementación de promociones debido a que caen por debajo de la fina línea de ganancia y pérdida. Frente a esto, algunos tenderos optan por manejar una especie de crédito, este no tiene ningún tipo de interés y se denomina como “El fiado”, algo a destacar de este método es que suele darse en la clientela más frecuente, pues es un proceso basado en el compromiso y la buena fe entre el tendero y el cliente.

Además de la flexibilidad en los pagos con el fiado, los tenderos también buscan fidelizar a los clientes mediante un trato amable y personalizado. La atención es clave para atraer y retener clientes, pues un buen servicio puede hacer que los compradores prefieran una tienda sobre otra, incluso cuando los precios son similares. Como lo expresa un tendero: "Mijo, la gracia de atender es hacerlo bien, sonriendo y tratando bien al cliente. Sin mentirle, tengo clientes que vienen de partes lejanas por el mero hecho de cómo los atiendo.

Otro aspecto relevante es la forma en que los tenderos suelen administrar sus recursos depende mayoritariamente de un sistema de inventariado, registro de entradas y salidas básicas, siendo estas consignadas en cuadernos. De manera puntual son visitados cada semana por los vendedores de las diferentes casas distribuidoras del país, donde los tenderos pueden hacer sus pedidos en base a las cuentas básicas que suelen llevar de sus establecimientos.

Los vendedores visitan las tiendas en un día específico de la semana y llevan consigo revistas con catálogos de productos organizados por categorías, donde se incluyen datos precisos como

gramaje, unidades y precio, además de imágenes ilustrativas. Durante la visita, explican las promociones vigentes, que suelen consistir en la entrega de unidades adicionales al comprar cierta cantidad de productos. También asesoran a los tenderos sobre los precios de venta sugeridos y el margen de ganancia esperado. Además, los vendedores tienen la función de cambiar productos caducados o defectuosos y ofrecer atención por medios virtuales, especialmente a través de WhatsApp o llamadas telefónicas.

Estos productos suelen ser entregados en un plazo de dos a cuatro días, en caso de que el vendedor no posea el producto que necesitan, los tenderos optan por pedirlos a los graneros o bodegas locales, sin embargo, intentan lo máximo posible esta opción debido a que manifiestan que, es más caro comprarle los productos al granero que al vendedor de las distribuidoras nacionales.

Pasando a otro tema, el cual es la variedad de referencias en sus productos, las tiendas de barrio tienen en su poder diferentes tipos de productos básicos para la vida cotidiana de las personas, como lo son: Granos y abarrotos, productos no perecederos, artículos de aseo personal y general, dulces, confitería, snacks, heladería, medicamentos de índole comercial, productos basados en lácteos, postres, embutidos, carnes, papelería, frutas, verduras, alimentos para mascotas, servicios de recargas electrónicas, cigarrería y bebidas embriagantes, en pocas palabras, productos básicos de la canasta familiar y consumibles de otra índole, pensados para el disfrute.

El proceso de venta es simple y eficaz, el cliente pide el producto que necesita al tendero, sean unidades específicas, medidas o una cantidad expresada en dinero, el tendero se dispone a hacer la transacción con el usuario, dando exactamente lo que le están solicitando.

Normalmente los tenderos tienen consigo entre una (1) a tres (3) referencias de los diferentes productos que mantienen en su haber, las marcas de estos productos son comúnmente las más famosas, por motivos como la confianza, pero también tienen marcas que cuentan con menos popularidad y un precio más bajo, el tendero procede a ofrecer los productos con menos popularidad a sus clientes, comentándole que son más económicos, poco a poco los clientes se abren a consumir estas opciones. Las marcas juegan también un papel crucial a la hora de ofrecer los productos, pues

existen clientes que de por sí sólo consumen una marca o referencia en específico y son reacios a optar por otras opciones.

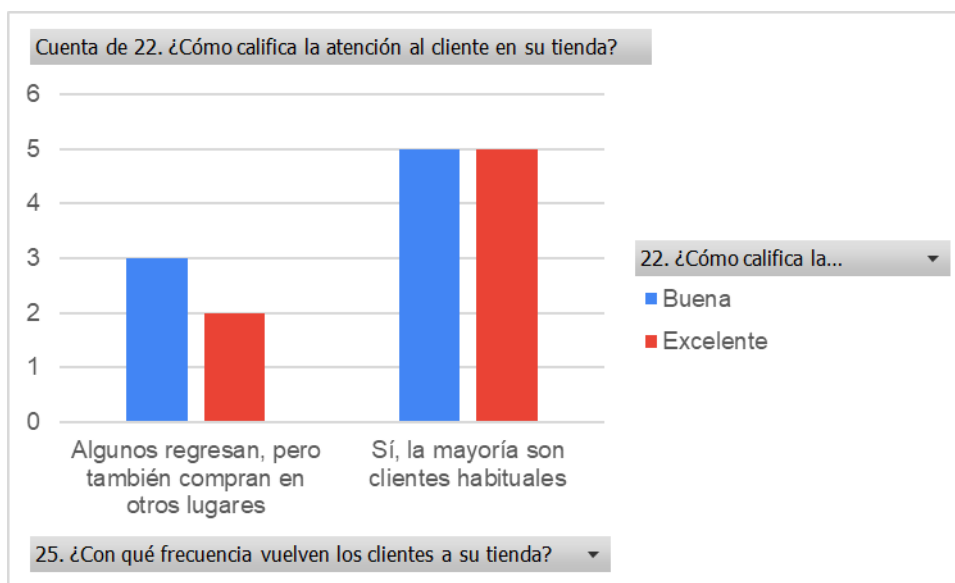
Servicio al cliente

En el entorno interno está otro factor que es el servicio al cliente, según Grönroos (2000, como se citó en Lusch & Vargo, 2006, p. 48), los servicios son procesos que involucran una serie de actividades en las que diferentes recursos interactúan directamente con el cliente para ofrecer una solución a sus necesidades. De tal modo que estos establecimientos no solo ofrecen productos, sino que generan valor a través de la cercanía, el trato amable de cada tendero y como este facilita la experiencia de compra y la disponibilidad inmediata de bienes para el consumo diario.

En este sentido, los resultados de la encuesta realizada reflejan la importancia de este factor, ya que se logró identificar que la mayoría de las tiendas del sector Petrochelly (8 de 15) calificaron su atención como “Buena”, mientras que 7 la consideraron “Excelente”. Además, aquellas con una mejor percepción de atención parecen contar con más clientes habituales.

Ilustración 12

Calificación de la atención al cliente



Nota. El gráfico de barras presenta la calificación de los pobladores ante las tiendas del sector.

Elaboración propia, 2025.

Capítulo 2. Análisis de los factores externos

Para comprender cómo los factores del entorno influyen en las tiendas de barrio, se utilizará el modelo del Diamante de Porter. Este enfoque permite analizar los elementos que inciden en la competitividad de un sector en específico. En el caso de las tiendas de barrio en el sector Petrochelly, el modelo facilita la interpretación de la interacción entre el negocio y su entorno, proporcionando una visión más clara sobre su capacidad para competir ante diversos factores externos.

Este diamante se compone por cuatro partes; condiciones de los factores externos, condiciones de la demanda, estrategias, estructura y rivalidad de las empresas y, por último, sectores afines y auxiliares.

Ilustración 13

Diamante de Porter aplicado en las tiendas de barrio



Nota. El diamante de Porter ayuda a visualizar la relación entre las tiendas y su entorno. Adaptado de Kauil, J. & Miguel Morales, M. (2020). Factores internos y externos que influyen en la competitividad empresarial. En Gestión empresarial y aprendizaje organizacional. Elaboración propia (2025)

Condiciones de los factores externos

Variación de Precios (Inflación)

La economía es demasiado fluctuante, cada vez los precios suben, lo que no solo afecta el bolsillo del consumidor, sino también a los emprendedores. En este escenario, los tenderos se han visto perjudicados tanto al momento de adquirir mercancía como por el alza en los costos de servicios y otros gastos. Al respecto, Pardo (2025) menciona que:

De acuerdo con la encuesta realizada por Fenalco, los tenderos han señalado que la combinación de factores, como el incremento en los precios de los servicios públicos, los arriendos y el impuesto “saludable” sobre bebidas azucaradas y alimentos ultra procesados ha golpeado severamente la viabilidad de sus negocios.

En la encuesta realizada se observó que los tenderos del sector Petrochelly tienen una inconformidad, dado que los cambios en los precios sí tienen un impacto en su rentabilidad, de los quince tenderos encuestados, ocho indicaron haber experimentado un impacto moderado, mientras que los siete restantes reportaron un impacto alto.

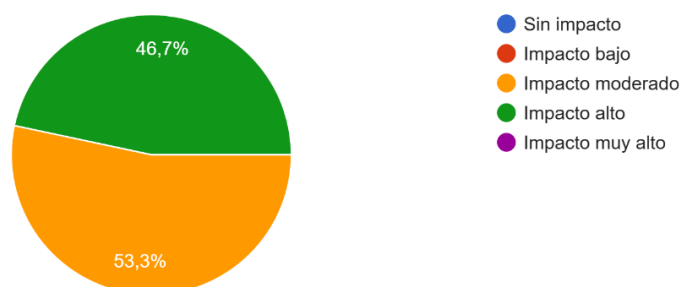
De tal modo que estas subidas de los precios generan que los tenderos deban subir sus precios también, creando en ocasiones inconformidad con el consumidor final.

Ilustración 14

Diagrama circular: Impacto del cambio de los precios

18. ¿Qué impacto tienen los cambios en los precios de los insumos y productos en su negocio?

15 respuestas



Nota. Gráfico circular que exhibe si hay mayor o menor impacto al cambiar los precios de los insumos o productos en una tienda. Elaboración propia, 2025.

Poco acceso a la tecnología

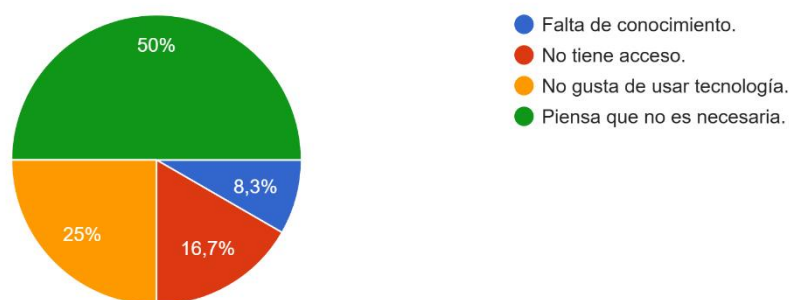
De acuerdo con el diamante de Porter, la tecnología es un factor externo, ya que se encuentra influenciada por la industria, los costos que genera implementarla y su regulación. Actualmente la tecnología es importante para los negocios, puede llegar a mejorar la operatividad, facilitar los medios de pagos, entre otros aspectos.

En el siguiente gráfico se demuestra que la principal razón por el cual el 50% de los tenderos del sector Petrochelly no usa tecnología es porque no la consideran necesaria, Además, el 25% de los encuestados mencionó que no les gusta usar tecnología, esto se ve como una señal posible resistencia al cambio. Un 16.7% afirmó que no tiene acceso a tecnología, esto puede darse a las limitaciones económicas. Finalmente, solo el 8.3% señaló la falta de conocimiento como la causa.

Ilustración 15

Diagrama Circular: Uso de la tecnología en las tiendas de barrio

27. ¿Por qué no usa tecnología en su tienda?
12 respuestas



Nota. Diagrama de pastel que presenta por qué no se usa la tecnología en un negocio. Elaboración propia, 2025.

Dificultades para acceder a financiamiento

Una de las dificultades para acceder al financiamiento es el poco asesoramiento que se tiene para este, como también la cantidad de documentos requeridos para solicitar o la cantidad de intereses

que se pagan por ello, en este caso de los tenderos del sector Petrochelly, se identificó en la encuesta que el 80% no ha buscado financiamiento y el 20% buscó financiamiento por parte de créditos bancarios.

Condiciones de la demanda

Competencia y clientes habituales

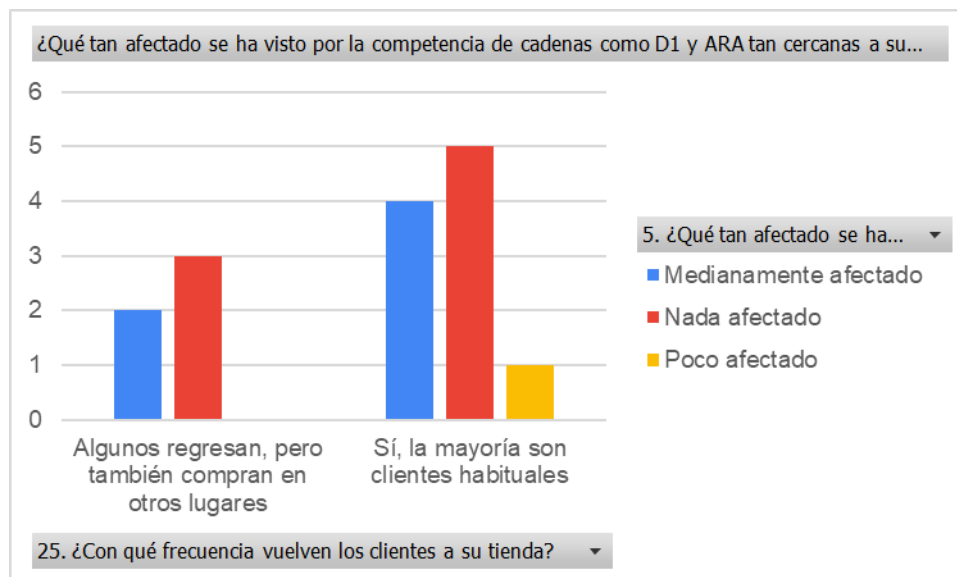
Desde una perspectiva externa de las tiendas de barrio, es posible analizar los factores presentes en su entorno. A continuación, se explorará el factor de la competencia. En la encuesta se identificó que, entre las tiendas con clientes habituales, cinco mencionaron no verse afectadas por la competencia, cuatro se sienten medianamente afectadas y una poco afectada. Esto sugiere que una clientela fiel puede ser un factor protector frente a la competencia de tiendas de descuento como D1 y ARA.

Por otro lado, entre las tiendas en las que los clientes también compran en otros lugares, dos se sienten medianamente afectadas y tres no afectadas. Aunque esto indica que el impacto no es fuerte, la combinación de clientes menos fieles y la percepción de afectación puede ser una señal de vulnerabilidad ante la competencia.

Finalmente, ocho tiendas declararon no haberse visto afectadas, posiblemente esto podría indicar que han implementado estrategias efectivas para mantener su clientela. Entre estas estrategias podrían estar el uso de medios audiovisuales, el control que llevan con sus finanzas, aspectos que se pudieron evidenciar en las encuestas.

Ilustración 16

Tenderos y su visión del impacto de las tiendas de descuento



Nota. El gráfico de barras presenta qué tan afectados se vieron algunos negocios por la competencia (D1 y ARA). Elaboración propia, 2025.

¿Cuánto gana la gente en promedio y cuánto gasta la gente en promedio?

San Jerónimo, La Floresta, El Berlín y demás sectores aledaños son estrato tres (3) según lo registrado en el domicilio de uno de los negocios, dentro del portal de la gobernación de Cartago Valle se especifica que,

La estratificación socioeconómica es una clasificación en estratos de los inmuebles residenciales que deben recibir servicios públicos. Se realiza principalmente para cobrar de manera diferencial por estratos los servicios públicos domiciliarios permitiendo asignar subsidios y cobrar contribuciones en esta área. (Departamento Nacional de Planeación, 2024)

Según algunas estimaciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) “en el 2024 se especificó que los estratos vulnerables (estrato tres) ganan entre cuatrocientos sesenta y siete mil quinientos sesenta y un (\$467.561) pesos colombianos y novecientos dieciséis mil setecientos trece (\$916.713) pesos colombianos, en base a esos

ingresos, los clientes suelen planificar sus gastos, muchos de ellos haciendo gastos pequeños, pero diarios” (Ibáñez, 2024).

Con base en lo anterior, se puede estimar que el perfil del cliente promedio de una tienda de barrio es una persona que está en situación vulnerable, cosa que lo hace priorizar la disminución de sus gastos en lo máximo posible, empujando a la persona a considerar el característico del precio sobre los demás atributos existentes de un producto, esto ocasiona que el cliente requiera de presentaciones pequeñas de los productos o cantidad fijas acordes a lo que está dispuesto a pagar.

Al ser frecuente su proceso de compra, requiere una atención efectiva, es decir, rápida y eficiente, por lo que el tendero suele ser quien otorga todas las acciones necesarias al cliente para satisfacer sus necesidades rápidamente, el cliente sólo hace su petición y el tendero la despacha lo más rápido posible, las interacciones frecuentes de los tenderos con algunos de sus clientes hacen que se desarrolle cierta confianza.

Lo anterior da cabida a un método de crédito conocido como “fiado”, aquí los tenderos tienen una especie de cuenta improvisada con los clientes, en donde anota lo que el cliente ha llevado para pagarlo después, estas cuentas deben tener un tope, cuando se alcanza, el tendero le cuenta al cliente, invitando a que pague algo del saldo pendiente, pero al mismo tiempo lo motiva diciendo que, al pagar algo, tendrá derecho a poner otros artículos en su cuenta pendiente.

Estrategia, estructura rivalidad de las empresas

Los tenderos cuentan con negocios tradicionales y es importante que mejoren las fortalezas que les permiten competir en el mercado, como el poder adaptarse al cambio, resistir a la competencia de tiendas de descuento cercanas. Asimismo, es fundamental comprender su estructura y las estrategias que emplean frente a su competencia. A continuación, se presentan los principales factores que definen cada uno de estos aspectos.

Estrategias

- Atracción de clientes por medio de precios lo más bajos posibles.
- Enganche de sucesiones de compras por medio de variedades de productos.
- Atención precisa, amigable y rápida para que el cliente se vuelva recurrente.

- Manejo del sistema de fiado, las tiendas de barrio llevan una especie de crédito con sus consumidores más fieles.

Estructura

- Negocios mayoritariamente pequeños, que no superan los 25m² en promedio.
- La mayoría de los negocios cuentan con una organización meramente empírica, solo unos pocos tienen un espacio destinado a la bodega y, en gran medida, son improvisados.
- La variedad de negocios ronda en tres tipos, los negocios con reja, que están diseñados para atender a la clientela desde la acera, los negocios con atención al interior del establecimiento, donde el cliente puede ingresar sin la necesidad de una división tan marcada entre él y quien lo atiende, y por último, los negocios que cuentan con atención y estadía para el servicio de los clientes, apoyados de asientos y mesas, también con medios de entretenimiento como música, televisión y demás métodos de ambientación para hacer amena la experiencia del cliente.

Rivalidad entre competidores

- Las tiendas de barrio normalmente compiten entre sí por medio de los precios, donde algunas tiendas de barrio se superponen a otras al ofrecer precios más accesibles para el consumidor.
- Las tiendas de barrio tratan de sobresalir a la hora de prestar su servicio a los clientes con el uso de estadía en el establecimiento, música, televisión o demás medios para el disfrute.

Sectores afines y auxiliares

El cómo compiten las tiendas de barrio no solo se define por sus estrategias, sus factores internos, sino también de influencias externas, como lo es el impacto de sectores relacionados y auxiliares que afectan su crecimiento y sostenibilidad. Esto tiene un impacto por sus reguladores, distribuidores, instituciones de soporte, el sector financiero y las plataformas de comunicación, como las redes sociales. Esto es importante porque promueve el desarrollo y la permanencia de estos pequeños negocios. A continuación, se determinan los entes o actores que conforman a los sectores afines y auxiliares.

- Entes reguladores como cámara de comercio.

- Instituciones que apoyan y refuerzan los negocios locales.
- Distribuidores y vendedores tienen a las tiendas de barrio en sus entes de interés, con los cuales tienen acuerdos para hacer ventas de forma periódica, algunos de estos vendedores tienen ofertas y promociones para los tenderos, brindan apoyo al proporcionar mostradores que publicitan marcas o se disponen a organizar las estanterías existentes con los productos que manejan.
- Sectores bancarios o de financiamiento, el sector bancario suele ser crucial a la hora de financiar proyectos o adecuaciones de los negocios en caso de que el presupuesto o patrimonio disponible no sea suficiente. A su vez, los medios bancarios brindan plataformas o métodos para que los usuarios puedan hacer transacciones con los negocios, por medio de tarjeas, pagos con cuentas virtuales, entre otras opciones, estas plataformas también brindan servicios complementarios como recargas telefónicas, pagos de facturas y/o servicios
- Redes sociales o medios de difusión, en estos medios las clientes pueden interactuar con el negocio, saber información, conocer promociones o enterarse de servicios y dar difusión a otros usuarios.

Capítulo 3. Caracterizar los elementos que hacen competitivo al sector tendero

¿Cuáles son las tiendas?

Las cuatro tiendas de barrio del estudio de caso se denominarán brevemente con información básica:

1) Nombre: La española

Dirección: Transversal 7 #13-11

Tienda de abarrotes con enfoque a quesera

2) Nombre: Quesera, La Floresta

Dirección: Transversal 7 #14-12

Tienda de abarrotes con enfoque a quesera

3) Nombre: Variedades, Tienda Verde

Dirección: Transversal 7 #14-25

Tienda de abarrotes

4) Nombre: Cielos abiertos

Dirección: Transversal 7 #14-55

Tienda de abarrotes con enfoque a verdulería.

¿Dónde están ubicadas?

Las tiendas están ubicadas sobre la transversal séptima (7ma) a aproximadamente 230m de la glorieta de San Jerónimo, comparten en el entorno con una gran cantidad de negocios de diferentes tipos o razones, siendo 32 según Cámara de Comercio. Esta zona es considerada zona rosa en la ciudad cartagüense. Tienen actividad económica tanto durante el día como hasta altas horas de la noche. Durante el día funcionan negocios como las tiendas de abarrotes, panaderías, restaurantes, peluquerías y cuidado personal, mientras que en las noches suelen funcionar bares, restaurantes de comida rápida y unas cuantas tiendas que ofrecen horarios de atención extensos.

¿Qué ofertan?

Las tiendas de barrio ofertan exactamente productos de la canasta familiar y productos de primera necesidad, básicamente productos que responden a las necesidades físicas de los consumidores. Sin embargo, algo que cabe recalcar es que todas las tiendas estudiadas tienen un “productos estrella” en el cual se especifican, tienen alta presencia o son distinguidas por ofrecer específicamente esos productos.

Dos de los negocios estudiados son queseras, específicamente “La Española” y “Quesera, La Floresta”, quiere decir que se especifican en ofrecer productos derivados de los lácteos, siendo los quesos lo más presente, además, se ofertan productos que van de la mano con los lácteos para diferentes creaciones donde los antes nombrados fungen como ingredientes, estos productos son harinas, azúcares, etc.

Una de las tiendas de barrio se especifica en la verdulería, específicamente “Tienda, Cielos Abiertos”, donde ofrece una gran cantidad de frutas y verduras o productos derivados de estas como ensaladas listas para el consumo, el local está condicionado con lo necesario para conservar estos productos, pues es necesario debido a lo delicados que son y para su corta vida como tal.

Otra de las tiendas de barrio, “Variedades, Tienda Verde”, tiene la base tradicional de las tiendas de barrio, característica que se comparten entre las cuatro tiendas, sin embargo, este negocio tiene una gran variedad de concentrado (comida) para mascotas, perros y gatos, además de otros productos como golosinas o arena para gatos, maneja diferentes marcas y referencias de estos productos mencionados que responde a las preferencias de los clientes y de sus mascotas, esta tienda en especial reconoce que cada vez se fortalece más los vínculos de los humanos con sus mascotas y busca brindarle la mejor solución posible a sus necesidades, satisfaciendo lo esperado desde diferentes aspectos como lo son la calidad y el precio.

¿Distancias entre ellas, Ara y D1?

Para mejorar el reconocimiento espacial de las tiendas de barrio, Ara y D1, se optó por herramientas como Google Maps para que especifique las distancias entre cada locación de todos los negocios. Las distancias son expresadas en metros y se expresa en la siguiente tabla:

Tabla 1.

Distancias entre cada locación de las 4 tiendas del estudio de caso.

Negocio/Distancias (metros)	D1	Cielos abiertos	Tienda Verde	Quesera, la Floresta	La Española
Ara	47m	150m	180m	190m	230m
D1	-	98m	130m	140m	180m
Cielos abiertos	-	-	33m	44m	83m
Tienda Verde	-	-	-	11m	50m
Quesera, La Floresta	-	-	-	-	39m

Nota: Esta tabla muestra la longitud entre la posición de las cuatro tiendas y la del estudio de caso.

Elaboración propia, 2025.

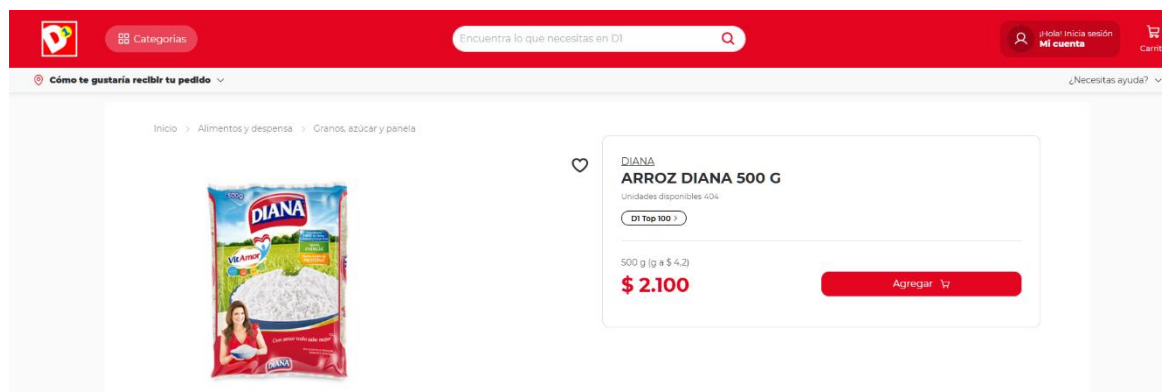
Los precios de ventas

Las tiendas de barrio manejan precios lo más asequibles posibles para el bolsillo del consumidor, pero a pesar de sus precios, es difícil competir con ellos. Ejemplo de las diferencias de precios, está el producto “Arroz Diana” en su presentación de 500g, mientras que en promedio puede

costar en una tienda de barrio entre dos mil cuatrocientos (\$2400) y dos mil quinientos (\$2500), en D1 cuesta dos mil cien (\$2100) suponiendo así un ahorro de entre el catorce por ciento (14%) y el diez y nueve por ciento (19%).

Ilustración 17

Arroz Diana promocionado en el D1

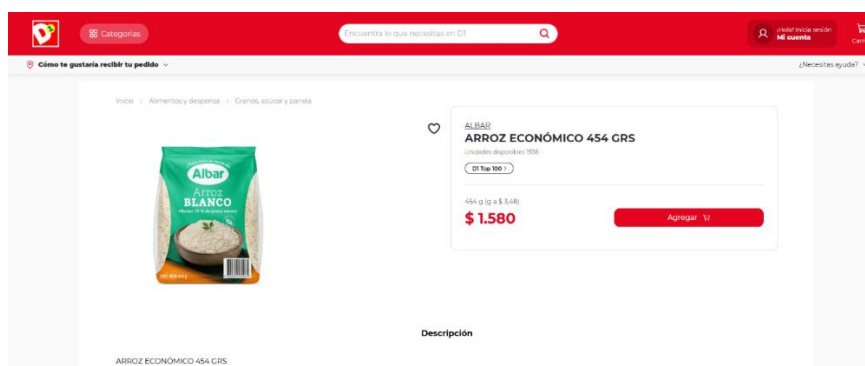


Nota. Captura de pantalla en donde se muestra el precio del arroz Diana promocionado en D1.

Pero esta no es la única particularidad en el caso del arroz, como ya se ha mencionado anteriormente, tiendas como Ara y D1 tienen marcas exclusivas con las que llevan a cabo negocios que permiten precios aún más accesibles como la marca “Albar” con su arroz blanco “económico”.

Ilustración 18

Arroz económico, precio en el D1



Nota. Captura de pantalla en donde se muestra el precio del arroz blanco Albar promocionado en D1.

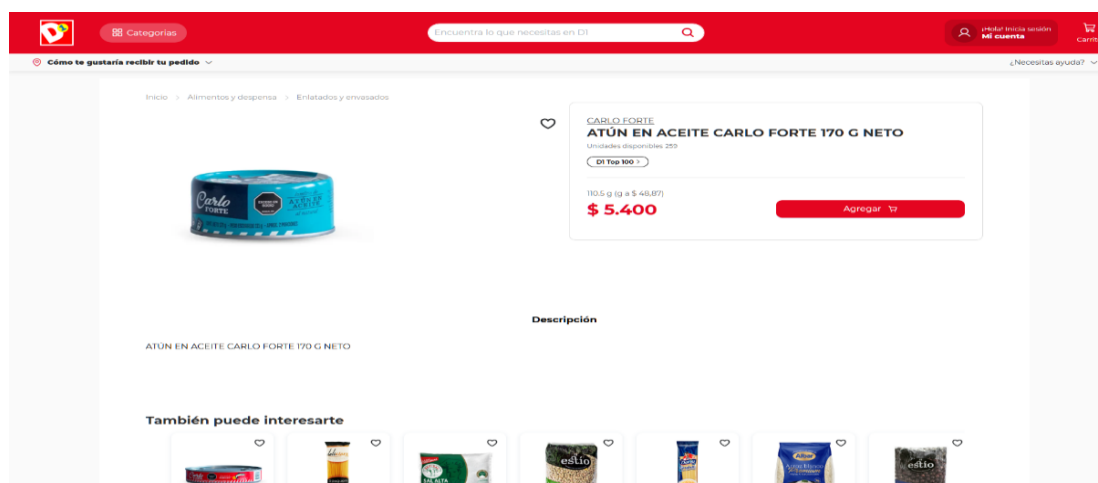
En las especificaciones de este producto se establece que cada gramo cuesta tres puntos cuarenta y ocho pesos (\$3,48) mientras que la marca Diana cuesta cuatro puntos dos pesos (\$4,2).

Básicamente, los clientes que no dispongan de prioridad en la marca elegirían sin dudar la marca Albar o cualquier otra que disponga de aún más ahorro para su bolsillo.

Siguiendo con los ejemplos de productos que pueden estar en la despensa de la familia promedio, está el ejemplo del atún enlatado en aceite. En las tiendas de barrio se pueden encontrar las marcas “Vikingos” y “Bary”, la primera costando setenta y uno punto quince pesos el gramo (\$71,15) y la segunda sesenta y ocho puntos trece pesos el gramo (\$68,13), mientras que tiendas como D1 manejan unas marcas propias como Carlo Forte donde se especifica que el gramo cuesta cuarenta y ocho punto ochenta y siete pesos (\$48,87), suponiendo una disminución del precio de veintiocho puntos veintiséis por ciento (28,26%).

Ilustración 19

Precio de Atún Carlo Forte en el D1



Nota. Captura de pantalla en donde se muestra el precio del atún en aceite “Carlo Forte” promocionado en D1.

Cabe mencionar que estas marcas propias de las tiendas de cadena son prácticamente desconocidas más allá de sus consumidores generales al no tener ningún tipo de campaña publicitaria en medios que no sean revistas virtuales, páginas web propias o las revistas físicas que se otorgan cerca a sus locales.

Es visible la diferencia de precios mínimos que pueden alcanzar las tiendas de cadena a comparación de las tiendas de abarrotes, por lo que es necesario optar por opciones que permitan reforzar la propuesta de valor de las tiendas de barrio frente a sus competidores directos.

Caracterización de marcas Ara y D1.

Actualmente en el mercado colombiano las tiendas ARA Y D1 han tenido un impacto significativo. Como formatos de descuento, se han destacado por su rápida expansión y por ofrecer productos asequibles, dirigidos a consumidores que buscan ahorrar obteniendo a la vez calidad.

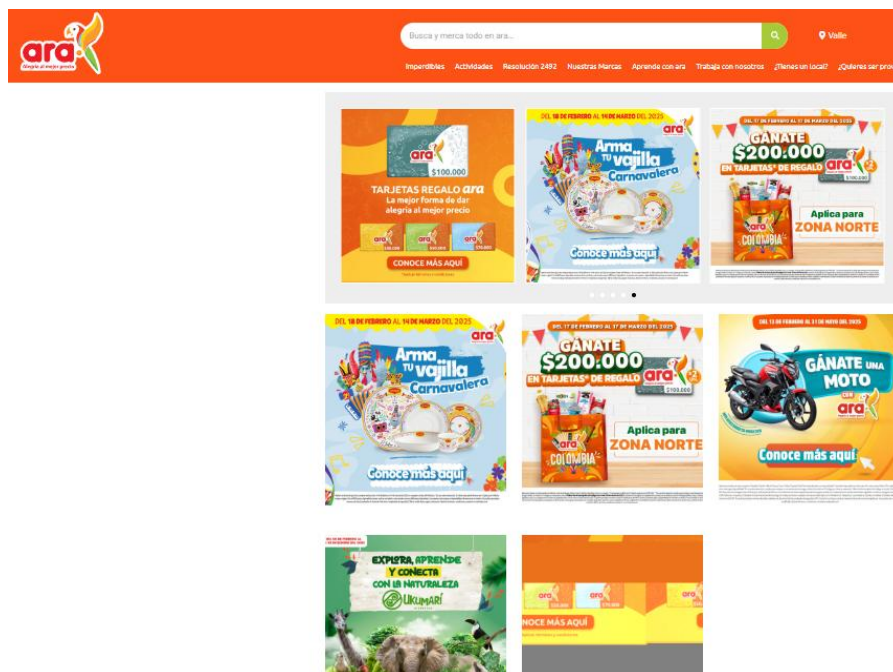
ARA y D1 se caracterizan por ofrecer marcas propias en diversas categorías. En el caso de ARA, su portafolio incluye productos de despensa, uno de los artículos vendidos de esta categoría es de la marca “del Costal”, la cual cuenta con tres (3) tipos de arroces y diferentes legumbres, también tienen otra marca llamada “Monumental”, que son seis presentaciones del café, además, comercializa productos de panadería, lácteos, huevos, refrigerados, congelados, carnes frías y embutidos, además de licores, bebidas, snacks, productos para el cuidado de mascotas, cuidado personal y artículos de limpieza para el hogar.

Por otro lado, D1 cuenta con más de 60 marcas y aseguran que los clientes no tendrán que elegir entre calidad alta o precios bajos, además, cuentan con una política de satisfacción que permite cambiar productos dentro del mes siguiente a la compra si no cumplen con sus expectativas. Una de sus marcas propias, es “Zev”, ésta cuenta con una gran variedad de productos, incluyendo salsas, vinagretas, mermeladas, teniendo así en su portafolio veintidós (22) artículos, asimismo, tienen la marca “Kythos”, que son diecinueve presentaciones de pasabocas.

Ahora Ara no solo busca atraer clientes con precios más bajos, sino también mantenerlos leales a través de otras opciones, como actividades. Un ejemplo de esto es su alianza con el Bioparque Ukumarí, que a aquellos clientes que hagan compras mínimas de \$50.000, pueden tener un 20% de descuento en la entrada para ellos y tres amigos. Con este tipo de ideas, Ara no solo da algo a sus clientes, sino que también genera experiencias divertidas, haciendo más fuerte su lazo con los consumidores.

Ilustración 20

Actividades que premian la fidelidad del cliente, ARA



Nota. Nota. Actividades del ARA que premian la fidelidad de los clientes. Adaptado de <https://www.aratiendas.com/>

En ambas tiendas, la experiencia de compra resulta agradable gracias al trato amable que los clientes reciben desde su llegada, generando una sensación de bienvenida, por otra parte, cuentan con una buena organización, lo cual facilita la búsqueda de los productos para suplir las necesidades básicas. En consecuencia, a lo mencionado, es evidente que las tiendas ARA y D1 representan la mayor competencia de las tiendas de barrio, desafiando a los tenderos a implementar estrategias que les permita mantenerse sostenibles en el mercado local.

Las tiendas de cadena invierten bastante en publicidad, donde aseguran que tienen los precios más bajos y convenientes para el bolsillo de los colombianos, es decir, todos los mensajes y emisiones que hacen estas dos empresas tratan de complacer la filosofía con la que se mueve su público objetivo, forjando una imagen que genere confianza e interés por parte del consumidor. Esto solventa la extrañeza que pueden generar marcas prácticamente desconocidas para la canasta familiar.

Capítulo 4. Comportamiento y preferencias del mercado local en la comuna 2 de Cartago Valle del Cauca.

Durante el desarrollo de este trabajo se ha analizado, indagado y visto las perspectivas de los tenderos, entendiendo a estos como los administradores y decisores en sus respectivos negocios, pero no se puede obviar uno de los protagonistas de este estudio, los consumidores. Si bien se ha hablado de estos en diferentes momentos del desarrollo, falta profundizar en algún método que permita conocerlos aún más, caracterizarlos de una forma más específica y relacionar esa caracterización con la obtenida de las tiendas de barrio.

La encuesta efectuada se hizo incursionando diferentes aspectos de los sujetos de estudio, siendo estos datos generales o demográficos, preferencias de sus hábitos de compra, que buscan saber si los encuestados compran o no en tiendas de barrio, sus razones, qué días u horas compran, todo con la intención de identificar los momentos de más actividad de los consumidores.

También, se hacen una serie de cuestionamientos que buscan conocer los factores que motivaciones principales de compra, las variables más importantes y que servirán para crear estrategias que atraigan y coincidan con las expectativas de los clientes, dichos cuestionamientos buscan específicamente preguntar sobre la importancia del precio, las marcas, la calidad, la atención, las formas de pago, sistemas de crédito, todos estos datos pueden asegurar la clave para el enganche y permanencia de un cliente, pues están enfatizados en mejorar las experiencia de compra.

Por otro lado, se realiza una comparación con las cadenas de supermercados de descuento mediante un par de preguntas que buscan saber cuáles son los momentos específicos en los que el consumidor prefiere comprar en una tienda de cadena o una tienda de descuento, como ARA y D1. Asimismo, se indaga sobre las razones por las cuales optan por una tienda de barrio en lugar de las mencionadas anteriormente.

Además, por la preferencia del tipo de tienda, la atención al cliente y experiencia de compra son factores clave a identificar. Para ello se incluyen preguntas de retroalimentación que recogen información general de experiencias previas de los compradores, así como tratar de especificar sus

expectativas a la hora de experimentar el servicio al cliente que ofrece una tienda de barrio, esto es crucial y complementario para las estrategias que buscan el enganche y permanencia del comprador.

A partir de estos resultados, es posible conocer cuáles son los hábitos y preferencias de los consumidores, lo cual es uno de los objetivos de este trabajo monográfico, esto es importante porque permite analizar e identificar tanto las oportunidades como los desafíos que deben afrontar las tiendas de barrio en la comuna 2 de Cartago. A partir de los datos recopilados en la encuesta aplicada, se analizarán los principales hallazgos que permiten conocer la dinámica de compra en el sector, así como los aspectos que influyen en la toma de decisiones de los clientes.

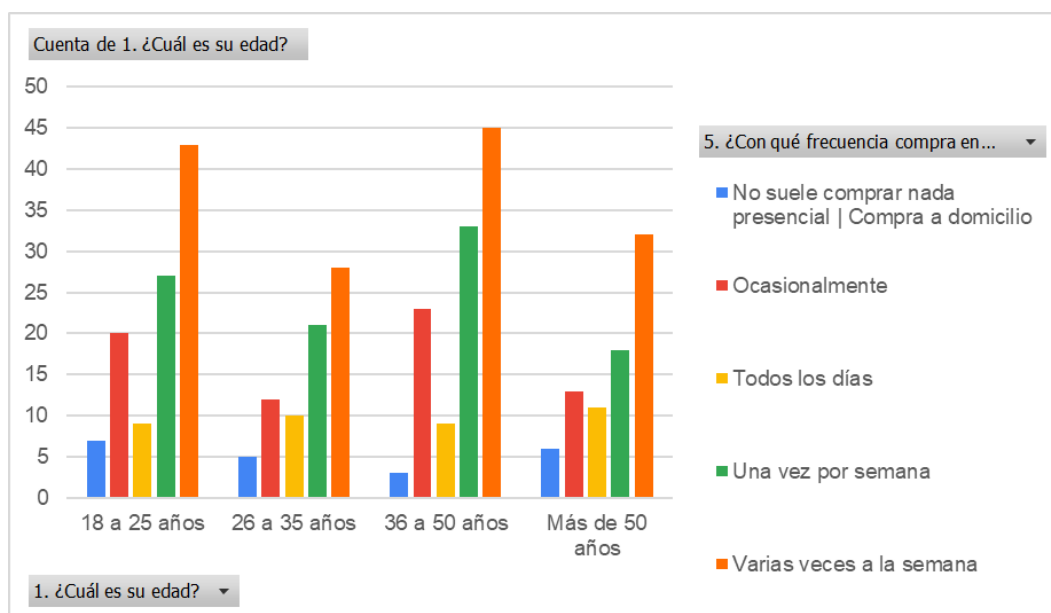
En el siguiente gráfico, se analiza la relación entre la edad de los consumidores y la frecuencia con la que realizan compras en tiendas de barrio o en cadenas de descuento como Ara y D1. Este análisis permite identificar diferencias importantes en los hábitos de compra según los grupos de edad.

Para empezar, aquellos consumidores más jóvenes, de entre 18 y 25 años, tienden a realizar compras con mayor frecuencia y prefieren las compras diarias. En cambio, el grupo de 26 a 35 años, la frecuencia de compra sigue siendo alta, aunque se observa un aumento en las compras ocasionales.

Por otro lado, las personas de entre 36 y 50 años muestran patrones de compra más frecuentes en comparación con los grupos más jóvenes. En este se puede hallar algo que predomina y es que suelen realizar las compras semanales o varias veces a la semana. Finalmente, en el grupo de mayores de 50 años, se evidencia un leve aumento de preferencia por el servicio a domicilio, combinado con compras realizadas varias veces a la semana.

Ilustración 21

Diagrama de barras: relación de la edad con la frecuencia de compra



Nota. Diagrama de barras donde se presenta la edad de los encuestados y la frecuencia con que compran en tiendas de barrio o en cadenas de descuento como Ara y D1. Elaboración propia, 2025.

Es observable entonces que se predomina la eventualidad de varias compras semanales, fenómeno que va acorde con el tipo de segmento que frecuenta las tiendas de barrio, personas cuyo flujo de dinero es constante en aspectos entrantes y salientes, por ende, deben hacer compras de manera constante y en ciertos momentos de la semana, así pues, las tiendas pueden afianzar el perfil de su clientela habitual con esta información.

El siguiente cruce de datos en la encuesta muestra la relación entre el estrato socioeconómico de los encuestados y su nivel de gasto en compras. La tabla presenta cómo se distribuye el gasto entre las personas que están en estrato 1, 2, 3 o ninguno de los anteriores, dicha información ayuda a identificar cuáles son los patrones de consumo según la capacidad económica de los encuestados.

La mayor parte de las personas encuestadas gastan entre \$10.000 y \$20.000 (137 personas) y entre \$5.000 y \$10.000 (130 personas). Estos rangos de gasto son los más comunes dentro de la muestra estudiada. En contraste, solo 49 personas reportan gastar más de \$20.000, mientras que 59 personas gastan menos de \$5.000, lo que representa los extremos de la distribución.

Al momento de considerar el estrato, se demuestra que el estrato tres (3) es el grupo con

mayor presencia en la encuesta y tiene una distribución de gasto más variada. Este estrato concentra la mayor cantidad de personas que gastan más de \$20.000 (26 personas), lo que indica una mayor capacidad adquisitiva en comparación con los demás estratos. Por otro lado, el estrato dos (2) tiene la mayoría de sus gastos en los rangos de \$5.000 a \$20.000.

El estrato uno (1) y el grupo de personas que no pertenecen a estos estratos tienen una menor participación en la muestra y, en general, presentan menores niveles de gasto. En particular, el estrato uno tiene muy pocas personas que gastan más de \$20.000, posiblemente sea por su menor capacidad de compra en comparación con los estratos superiores.

Tabla 2.

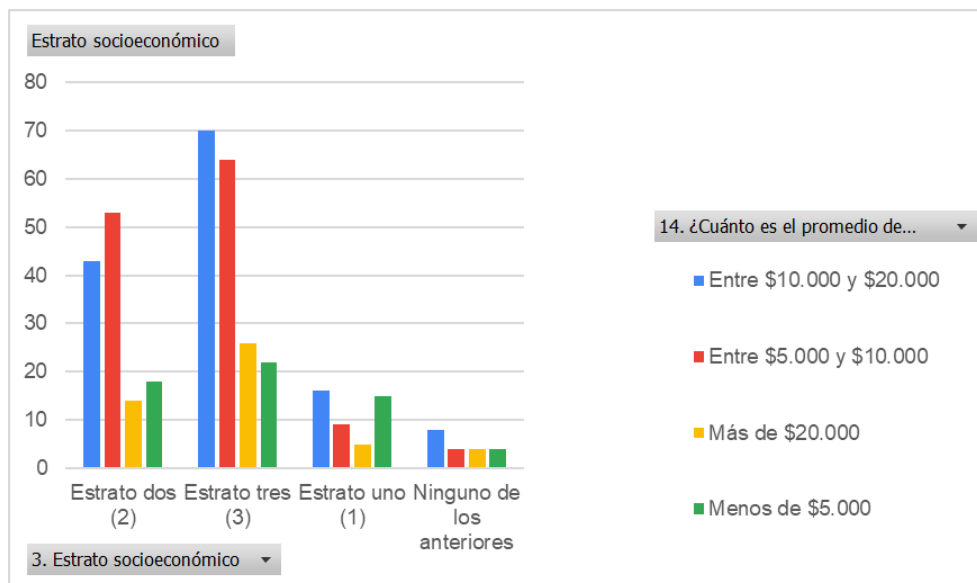
Relación entre el estrato socioeconómico y el nivel de gasto

Estrato socioeconómico	Menos de \$5.000	Entre \$5.000 y \$10.000	Entre \$10.000 y \$20.000	Más de \$20.000	Total general
Estrato uno (1)	15	9	16	5	45
Estrato dos (2)	18	53	43	14	128
Estrato tres (3)	22	64	70	26	182
Ninguno de los anteriores	4	4	8	4	20
Total general	59	130	137	49	375

Nota. La tabla muestra la distribución del gasto según el estrato socioeconómico declarado por los participantes. Elaboración propia, 2025.

Ilustración 22

Cruce del estrato y el promedio de gasto.



Nota. Diagrama de barras del cruce del estrato socioeconómico y el promedio de gasto de los encuestados. Elaboración propia, 2025.

Estos datos concuerdan con el fenómeno proyectado dentro de la frecuencia de compra y el tipo de cliente que suele comprar en las tiendas de barrio, compras con gastos promedios para una frecuencia mayor.

Por su parte, el siguiente gráfico permite observar el cruce las edades y la forma de pago al cual recurren, como resultado se tiene que el efectivo sigue siendo el método de pago predominante para todos los usuarios. De las 375 encuestas, 249 (66.4%) contestaron que es de su preferencia pagar con efectivo, lo que confirma su importancia como la opción más utilizada.

En cuanto a los pagos digitales, esta se posicionó como la segunda alternativa más escogida, con un total de 22.1% de respuestas (83 de 375). Asimismo, Se observa que los grupos de 18 a 25 años (22 personas) y 26 a 35 años (25 personas) son los que más utilizan esta opción, de lo cual se puede asumir que las generaciones más jóvenes están más dispuestas a adoptar métodos de pago digitales porque están más familiarizadas con las distintas plataformas de pago digital.

Los mayores de 50 años tienen la menor adopción de pagos digitales, con solo 14 respuestas, lo que puede indicar que existe aún una barrera tecnológica o preferencia por métodos tradicionales.

De otro modo que el crédito fiado representa el 11.5% de las respuestas (43 de 375), siendo más común en el grupo de mayores de 50 años (15 personas) y menos utilizado en el grupo de 26 a 35 años (7 personas). Lo que demuestra que las personas mayores dependen más del crédito fiado, posiblemente por restricciones económicas o hábitos de consumo arraigados.

A continuación, se presenta la tabla que cruza la respuesta de los encuestados a una pregunta referente a su método de pago preferido con su grupo etario.

Tabla 3

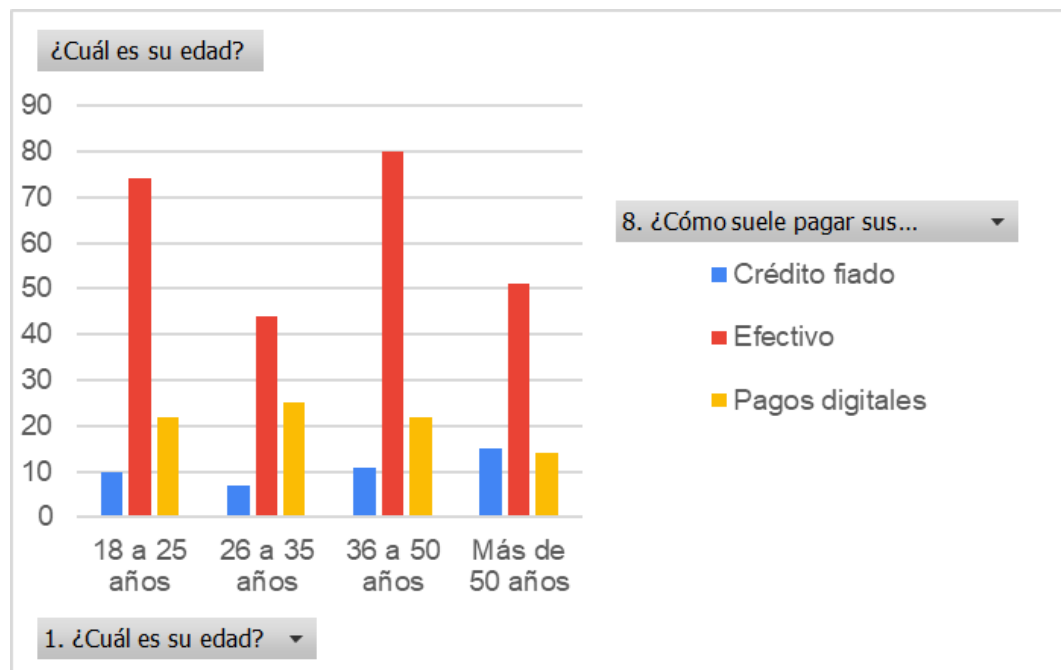
Resultado del cruce de las formas de pago y la edad

¿Cuál es su edad?	Forma de pago			
	Crédito fiado	Efectivo	Pagos digitales	Total general
18 a 25 años	10	74	22	106
26 a 35 años	7	44	25	76
36 a 50 años	11	80	22	113
Más de 50 años	15	51	14	80
Total general	43	249	83	375

Nota. En esta tabla se muestra el resultado de la edad de las personas y su medio de pago preferido. Elaboración propia, 2025.

Ilustración 23

Diagrama de barras del cruce de forma de pago y edad



Nota. Diagrama de barras que presenta la edad de los encuestados y su medio de pago. Elaboración propia, 2025.

Las particularidades de estos resultados se explican en las siguientes premisas, el flujo constante de dinero hace que el usuario prefiera el pago en efectivo, también ello sucede porque los estratos que frecuentan las tiendas de barrio no suelen estar bancarizados, y en caso de estarlo, sólo ocupan su cuenta para recibir dinero de trabajos y lo retiran para usarlo en efectivo, es decir, no conocen que pueden hacer transacciones directamente de la cuenta bancaria, o bien, los tenderos tampoco han adoptado estos medios de pago para ser usado por usuarios que sí tienen estos medios y los usan con frecuencia.

El crédito fiado suele ser para personas muy seleccionadas, normalmente personas cercanas al local de la tienda, que es cliente frecuente y que suelen tenerle la confianza suficiente para que tanto el tendero como el cliente se sientan miembros de una misma comunidad, es decir, tienen un lazo amistoso, debido a lo comentado anteriormente se podría establecer que, el fiado (crédito) es algo exclusivo que el tendero otorga clientes seleccionados en base a sus consideraciones y requerimientos.

Por otro lado, se realizará un análisis sobre las tendencias en los hábitos de compra de los consumidores en función del día de la semana y la hora en la que suelen hacer compras.

En cuanto a los días de compra, se observa que la mayoría de las compras se realizan entre semana (lunes a viernes), con un total de 177 compras, lo que representa el 47.2% del total general. Los sábados también son días con una alta afluencia de compradores, alcanzando 114 compras (30.4%). y con más poco porcentaje (22,4%), se tiene el día domingo, que es el día menor cantidad de compras, con 84 respuestas. Este comportamiento sugiere que las personas prefieren hacer sus compras durante la semana laboral, posiblemente para aprovechar su rutina diaria, mientras que los sábados también se presentan como una opción viable debido a una mayor disponibilidad de tiempo.

Cuando se analizan los horarios de compra, se nota que la mayoría de las personas prefieren hacer sus compras en la tarde, entre las 12:00 p.m. y 6:00 p.m., con un total de 176 compras, lo que representa el 46.9% del total. En segundo lugar, está la mañana, de 6:00 a.m. a 12:00 p.m., con 123 compras, equivalentes al 32.8%. Por otro lado, la noche, de 6:00 p.m. a 10:00 p.m., es el horario que menos compras se realizan, con 76 compras, lo que corresponde al 20.3%. De aquí se puede interpretar que los clientes prefieren comprar después del mediodía, posiblemente al salir del trabajo o al terminar otras actividades diarias.

Al analizar las compras en función del día y el horario, se observa que durante la semana (lunes a viernes), las compras se concentran en la tarde (76 compras) y la mañana (64 compras). Un patrón similar ocurre los sábados, donde la tarde (57 compras) y la mañana (35 compras) siguen siendo los momentos más elegidos. Esto revela que, tanto entre semana como los sábados, los consumidores organizan sus compras en horarios en los que tienen mayor disponibilidad.

Por último, los domingos, aunque tienen un volumen menor de compras, siguen esta misma tendencia, 43 personas respondieron que prefieren comprar en la tarde. La noche, en general, es el período con menos actividad, posiblemente debido a la disponibilidad de tiempo de los consumidores o a los horarios de cierre de los comercios.

Tabla 4

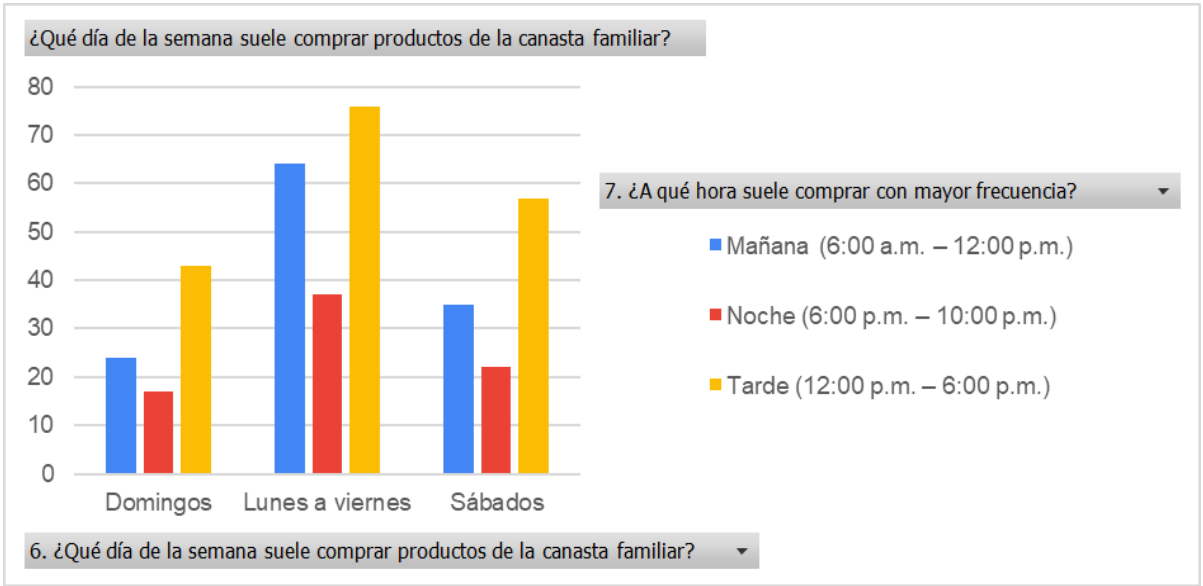
Horario y días de preferencia de los clientes

¿Qué día de la semana suele comprar productos de la canasta familiar?	Mañana (6:00 a.m. – 12:00 p.m.)	Noche (6:00 p.m. – 10:00 p.m.)	Tarde (12:00 p.m. – 6:00 p.m.)	Total general
Lunes	24	17	43	84
Domingos a viernes	64	37	76	177
Sábados	35	22	57	114
Total general	123	76	176	375

Nota. En esta tabla se muestra los días en que los encuestados prefieren comprar y la hora en que lo realizan. Elaboración propia, 2025.

Ilustración 24

Preferencia del horario y día para realizar las compras



Nota. Diagrama de barras que presenta el día en que los encuestados suelen hacer sus compras y la hora. Elaboración propia, 2025.

De lo apreciable en estos datos se puede intuir que, los usuarios que visitan las tiendas de barrio se incrementan en la tarde debido a que es el intervalo de disponibilidad más alto, sobre todo

por parte de las cabezas de familia, los adolescentes y niños, estos últimos son quienes más suelen comprar confitería, bebidas azucaradas y snacks, estos productos tienen una alta presencia de consumo por parte de los encuestados, lo cual afianza aún más la afirmación anterior.

A continuación, se hablará del siguiente cruce de datos, donde se tiene como variables la frecuencia de uso del crédito y la importancia que le otorgan los consumidores de la comuna 2 de Cartago, su interpretación revelará los patrones en su comportamiento financiero.

En primer lugar, se observa que la mayoría de las personas utilizan el crédito ocasionalmente, esto con 38 respuestas. Se identificó que 26 personas lo consideran medianamente importante, mientras que 8 lo ven como muy importante y 4 como no importante. De tal modo que se puede inferir que, aunque muchos recurren al crédito, su relevancia en la vida financiera varía dependiendo de la necesidad y su percepción.

Por otro lado, 13 personas afirmaron que siempre usan crédito. Sin embargo, este es el grupo más reducido y dentro de él, 5 personas lo consideran medianamente importante, 8 lo ven como muy importante, y ninguna lo considera irrelevante. Esto indica que quienes dependen regularmente del crédito le asignan una gran importancia en su economía.

Aquellas personas que usan el crédito fiado solo en emergencias (20 personas), la mayoría (12 personas) respondieron que para ellos es medianamente importante, mientras que 5 lo consideran muy importante y 3 lo ven como no importante. Dicho esto, se puede interpretar que poder fiar tiene un grado de valor ante escenarios inesperados.

Tabla 5

Frecuencia de uso de crédito, nivel de importancia horario y días de preferencia de los clientes

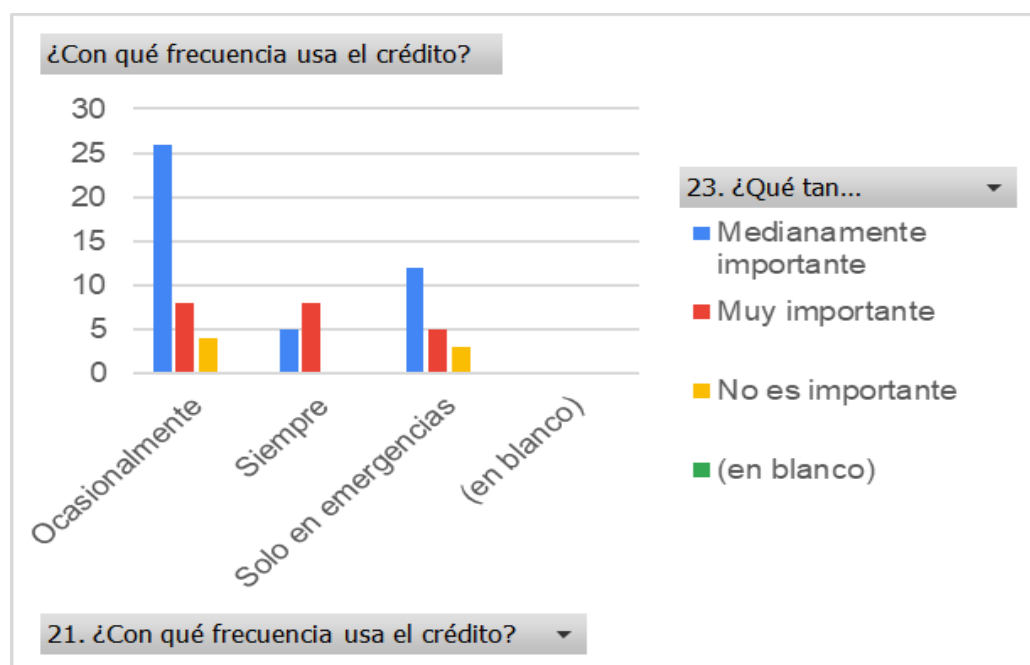
¿Con qué frecuencia usa el crédito?	Nivel de importancia				Total general
	Medianamente importante	Muy Importante	No es importante	(En blanco)	
Ocasionalmente	26	8	4	0	38
Siempre	5	8	0	0	13

Solo en emergencias	12	5	3	0	20
(En blanco)	0	0	0	0	0
Total general	43	21	7	0	71

Nota. Tabla que presenta con qué frecuencia los encuestados usan el crédito y la relevancia que le dan a este. Elaboración propia, 2025.

Ilustración 25.

Frecuencia del uso de crédito y nivel de importancia



Nota. Gráfico de barras que presenta la frecuencia con que usa el crédito y qué tan importante es para los encuestados. Elaboración propia, 2025.

El siguiente cruce tiene dos aspectos clave: el interés en promociones y descuentos, y la preferencia de servicio a domicilio por parte de los consumidores, en términos generales, la mayoría de las personas encuestadas expresaron su deseo de que las tiendas de barrio ofrezcan estos dos beneficios, un total de 330 personas (88%) manifestaron que les gustaría que las tiendas de barrio tuvieran más promociones y descuentos, mientras que solo 45 personas (12%) no consideran esta característica relevante. Lo anterior da a conocer que los clientes valoran estrategias comerciales que les permitan ahorrar en sus compras diarias.

En cuanto al servicio a domicilio, 297 personas (79%) expresaron su interés en que las tiendas

de barrio incorporen esta opción, mientras que 78 personas (21%) no lo consideran necesario. Así, se puede observar que gran parte de los clientes busca comodidad y facilidad en sus compras.

En el análisis de ambas variables en conjunto, se observa que hay una fuerte correlación positiva entre los clientes que desean promociones y aquellos que prefieren un servicio a domicilio. De las 330 personas que piden más descuentos, 275 (83%) consideran importante el servicio a domicilio.

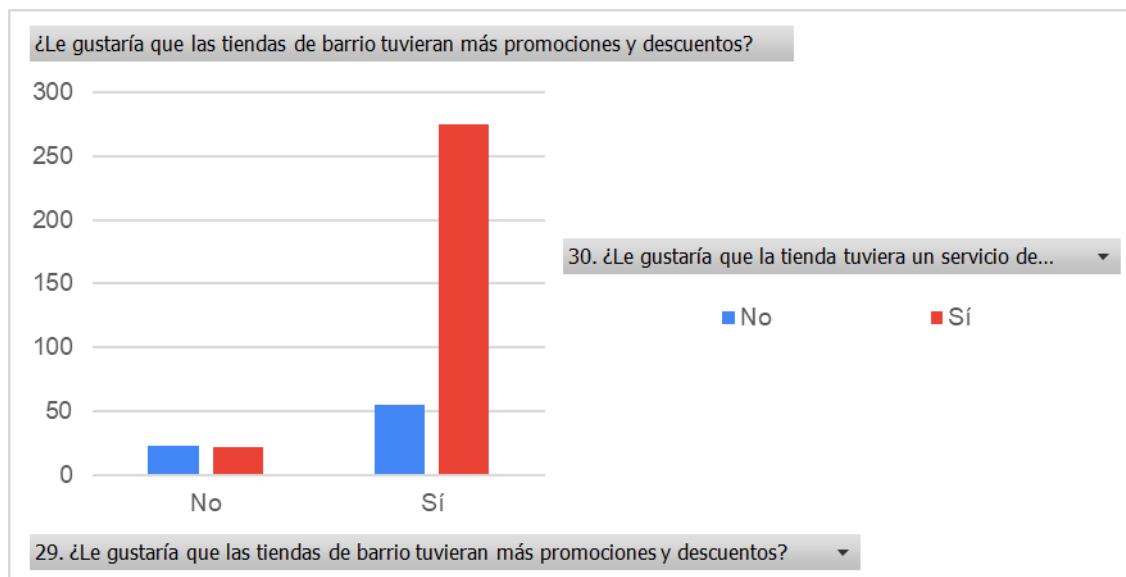
Por otro lado, entre las 45 personas que no consideran necesarias las promociones, 23 tampoco ven necesario el servicio a domicilio. Este pequeño grupo es posible que represente a los consumidores con hábitos de compra más tradicionales y a quienes prefieren mantener el modelo actual de las tiendas de barrio sin grandes modificaciones o aquellos que viven tan cerca de la tienda que les llega a parecer algo no tan necesario.

Tabla 6

Preferencias de los clientes frente a los descuentos y servicio a domicilio

¿Le gustaría que las tiendas de barrio tuvieran más promociones y descuentos?	¿Le gustaría que las tiendas tuvieran servicio a domicilio?		Total general
	No	Sí	
No	23	22	45
Sí	55	275	330
Total general	78	297	375

Nota. Tabla que muestra la preferencia sobre los descuentos y los servicios a domicilio. Elaboración propia, 2025.

Ilustración 26*Preferencia de los clientes*

Nota. Diagrama de barras que presenta si a los encuestados les gustaría que en las tiendas de barrio hubiese más descuentos y promociones o no. Elaboración propia, 2025.

También se tuvo en cuenta el apartado de la experiencia que tienen los clientes en las tiendas de barrio, considerando la idea que tienen los clientes de la calidad de la atención y la frecuencia con la que han enfrentado inconvenientes con los tenderos.

Los resultados de la encuesta reflejan que gran parte de los encuestados califica la atención en las tiendas como positiva: 188 personas (50%) consideran que es buena y 135 (36%) la evalúan como excelente. Demostrando la satisfacción con el servicio que han recibido por parte de los tenderos. Además, 41 personas (11%) perciben la atención como regular y 11 (3%) la consideran mala.

Por último, 92 encuestados (25%) han tenido situaciones desagradables, mientras que la mayoría, 283 personas (75%), no reportaron problema. Un dato interesante es que quienes calificaron la atención como buena o excelente también tienden a haber tenido menos problemas, lo que da como inferencia que hay cierta la importancia de ofrecer un buen servicio al cliente. Esto no solo genera satisfacción entre los consumidores, sino que contribuye a crear una imagen positiva de las tiendas que se transmite de forma efectiva mediante la voz a voz.

Tabla 7

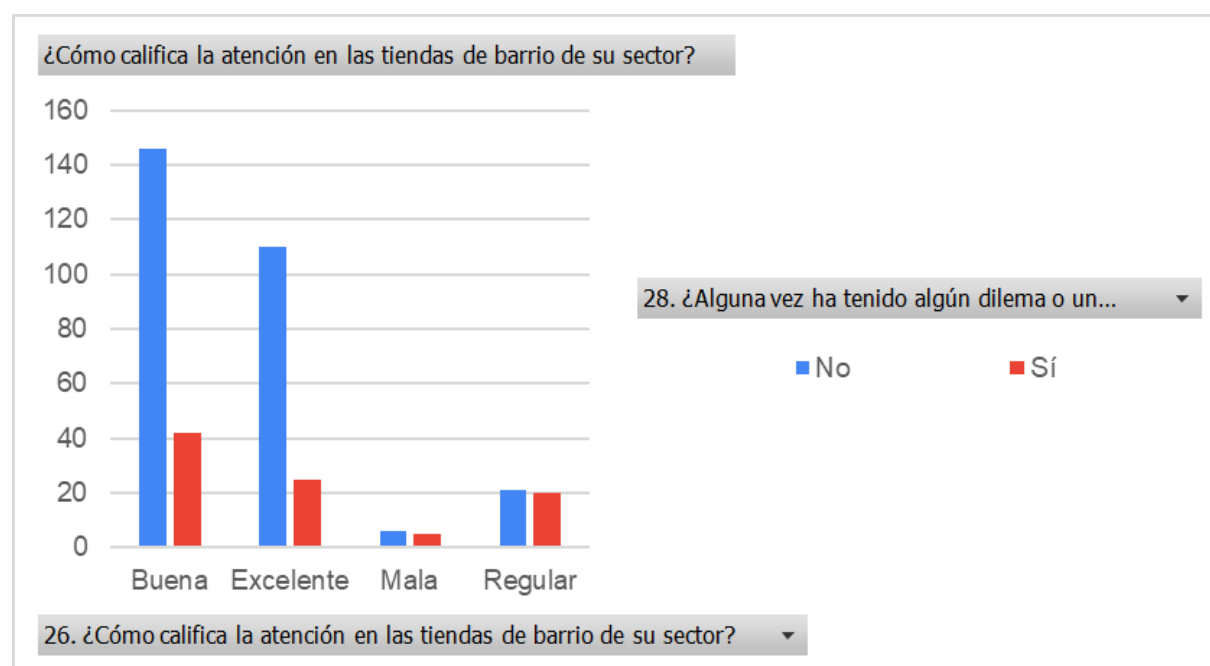
Calificación de atención al cliente.

¿Cómo califica la atención de las tiendas de barrio en su sector?	¿Alguna vez ha tenido algún dilema o un inconveniente con un tendero?		Total general
	No	Sí	
Buena	146	42	188
Excelente	110	25	135
Mala	6	5	11
Regular	21	20	41
Total general	283	92	375

Nota. La tabla muestra una calificación que le dan los encuestados a la atención que les brinda los tenderos.

Ilustración 27

Preferencia del cliente de la atención del tendero



Nota. Diagrama de barras que presenta la calificación que le da los encuestados al servicio al cliente y si alguna vez tuvieron un conflicto con los tenderos. Elaboración propia, 2025.

De estos datos se puede reflexionar que, a pesar de existir una buena satisfacción por parte de la mayoría de los usuarios, aún cabe una oportunidad de mejora del proceso para que los usuarios cataloguen como excelente su experiencia siendo atendidos en una tienda de barrio.

A continuación, se presentan los principales motivos por los que los encuestados prefieren comprar en tiendas de barrio o en supermercados grandes. Esta comparación permite identificar las prioridades de la población en distintos contextos de compra.

Tabla 8

Motivos de Preferencia: Tiendas de Barrio vs. Supermercados

Motivo o situación	Tienda de barrio	Supermercado grande
Mayor cercanía	258	
Atención personalizada	152	
Horario más amplio	148	
Facilidad de crédito	57	
Para compras grandes		163
Porque encuentro más variedad		110
Cuando hay promociones		79
Prefiero siempre la tienda de barrio		23

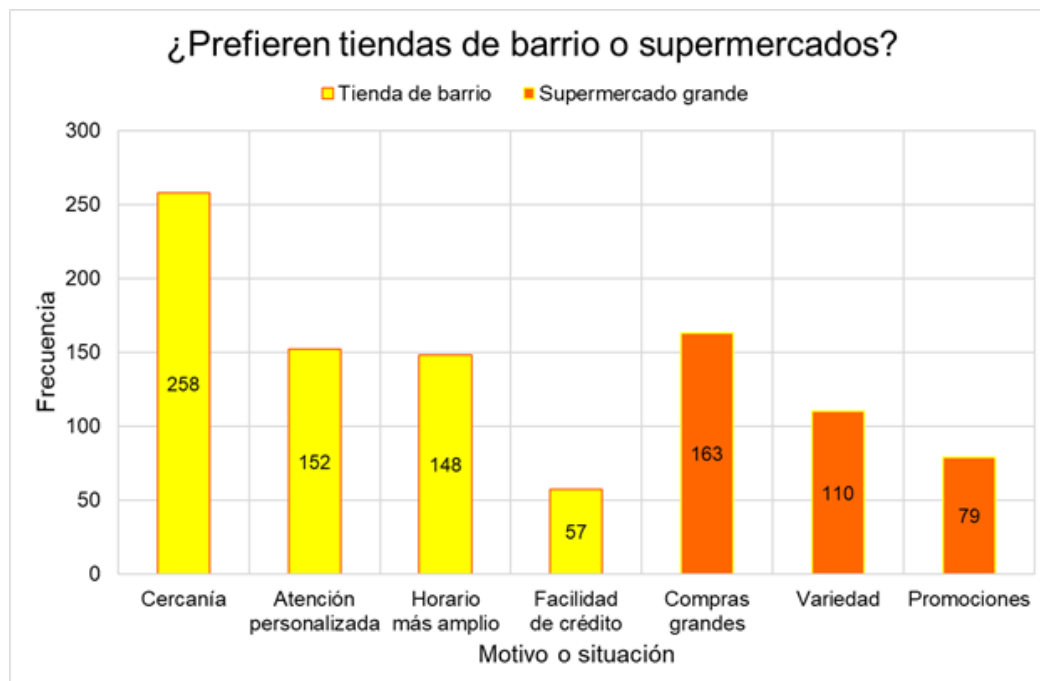
Nota. La tabla muestra el por qué los encuestados prefieren las tiendas de barrio o el supermercado.

Elaboración propia, 2025.

Los datos revelan un patrón claro en las preferencias de consumo de la muestra: la elección entre tiendas de barrio y supermercados está determinada por el tipo de necesidad inmediata del comprador. Esto se puede apreciar mejor gráficamente:

Ilustración 28

¿Prefieren tiendas de barrio o supermercados?



Nota. Diagrama de barras que presenta si los encuestados prefieren una tienda de barrio o un supermercado y el motivo de esta preferencia. Elaboración propia, 2025.

Se aprecia que la mayoría de los encuestados prefiere las tiendas de barrio principalmente por su mayor cercanía (258 respuestas), seguida de atención personalizada (152) y un horario más amplio (148). Evidenciando con tal resultado la fuerte valoración por la comodidad, el trato directo y la flexibilidad de horario. Además, aunque con menor frecuencia, se destaca la facilidad de crédito (57), de lo cual se puede inferir que estas tiendas cumplen un rol social importante como redes de apoyo económico en algunos hogares.

En contraste, los supermercados grandes como ARA o D1 son preferidos especialmente para compras grandes (163 respuestas, ya que la cantidad de oferta es mayor, la otra razón es cuando se busca más variedad de productos (110). También influyen las promociones (79), mostrando que los consumidores tienen un comportamiento más planificado y orientado al ahorro.

Asimismo, el gráfico comparativo permite ver cómo las tiendas de barrio y los supermercados cumplen funciones distintas para el consumidor. Mientras que las tiendas son elegidas por su inmediatez, cercanía y familiaridad, los supermercados se hacen atractivos cuando las personas

buscan mayor variedad, ahorro o hacer compras grandes. Esto sugiere que ambos tipos de comercios son complementarios, y no excluyentes, dentro de los hábitos de compra de esta población.

Capítulo 5. Formulación de estrategias para fortalecer la competitividad de las tiendas de barrio

Para la permanencia y la competitividad de las tiendas de barrio, es necesario generar estrategias a seguir con base a la información recolectada en el desarrollo de los puntos de este trabajo. Estas estrategias estarán fundamentadas en las perspectivas que Benjamín Betancourt ofrece sobre estrategia y competitividad.

Bajo la teoría del autor antes mencionado, las estrategias se agrupan en tres grupos, los cuales son: alternativas de ventajas, de posicionamiento y de tecnología, se considera entonces necesario inspeccionar posibles estrategias a desarrollar en estos aspectos y de no ser posibles, justificar la incapacidad de ser generada.

Las alternativas de ventaja componen aspectos de bajo costo y de diferenciación, el primero implicando variables de los procesos de fabricación o ventas del producto y el segundo está vinculado con la propuesta de valor y las ventajas ofrecidas al usuario por medio del producto o del servicio al cliente que este implica.

Para la estrategia del bajo costo los tenderos pueden optar por comprar a vendedores locales, los cuales sean los fabricantes, al disminuir los participantes del proceso de venta, los tenderos pueden hacer negocios rentables tanto para el fabricantes como para los mismo tenderos que tienen el rol de compradores, a pesar de los productos locales pueden ser poco conocidos para el comprador final, según los estudios realizados con los compradores, sólo el 36,5% de los encuestados prefieren de forma pronunciada la marca reconocida.

Para el proceso de inclusión de estos productos locales en el inventario de los tenderos, estos últimos deben comprar una cantidad reducida de estos productos y promocionarlos con los clientes habituales, resaltando su precio más rentable y su apoyo a la economía local, en caso de que la

inclusión de los productos nuevos no sea viable o sean mal recibidos, eventualmente se dejará de conseguir esa opción de producto con el vendedor.

Para la estrategia de diferenciación, los tenderos deben optar por seguir con sus factores diferenciadores y en caso de no tenerlos, empezar a demarcarlos. Los factores diferenciadores de los tenderos se deben basar, según las encuestas a los clientes, en la rapidez del proceso, la cercanía a sus clientes, pero también satisfacer las expectativas de los clientes, los cuales se esperan en mayor medida (66,7%) amabilidad y cortesía para ser atendidos y un 79,2% esperan promociones u ofertas, los tenderos pueden crear ofertas para productos que están teniendo bajas ventas, de modo que evitan tener que rotar el inventario con los distribuidores y al mismo tiempo puede impulsar las ventas de otros productos.

Lo anterior también puede cubrir una expectativa que esperan satisfacer el 38,9% de los encuestados, la variedad de productos. Además de lo enunciado, los tenderos pueden optar por ofrecer servicio a domicilio pues un 88% de los encuestados ven esta característica como favorable.

Las alternativas de posicionamiento componen acciones encaminadas a generar un impacto de los negocios por medio de factores externos o que estén relacionados con su entorno, lugar que se comparte con los competidores, sujetos interesados, organismos de control, entre otros.

Uno de los aspectos a analizar de esta alternativa es el geográfico, sin embargo, se considera que no es necesario desarrollar una estrategia para este aspecto por dos motivos, el primero es que la ubicación de los tenderos es óptima al estar cerca de la zona rosa que es la glorieta de Petrochelly, y en segunda, tanto los tenderos como los clientes consideran que las tiendas de barrio gozan de buena cercanía, tanto que es uno de los motivos principales por las cuales los clientes prefieren una tienda antes que otra o una tienda de cadena.

Una estrategia de segmentación también hace parte de estas alternativas, analizando los aspectos de las tiendas de barrio y que todas tienen un producto estrella, dirigido a compradores que comparten características o necesidades, se considera necesario entonces que las tiendas honden en especializar aún más aquel o aquellos productos en los que han ligado su venta principal, mediante ello puede segmentar aún más los clientes y caracterizarse frente a la competencia del mercado, sin

embargo, es necesario que ello no afecten los demás productos a la venta, pues poco a poco perderían su razón, ser una tienda de barrio.

Las estrategias verticales son aquellas que buscan que una empresa u organización se encargue de procesos que hacen terceros, en pocas palabras, es algo opuesto a la tercerización, al detallar la realidad y los alcances de una tienda de barrio, es complejo pretender que estos puedan producir los mismos productos que venden, es decir, la realidad actual de las tiendas de barrio genera que dependan sí o sí de terceros para abastecer el inventario de productos, en pocas palabras, una estrategia vertical requiere de demasiada inversión y tiene demasiada complejidad para ser aplicada en tiendas de barrio, sin embargo, aquellos productos que un tendero pueda fabricar generarán un impacto positivo en los costos.

La estrategia de producto hace referencia a la estrategia que busca destacar una tienda base a los bienes que ofrecen o también el servicio. Cuando se relaciona esto con las tiendas de barrio de Petrochelly, conlleva a la búsqueda de opciones que les permita diferenciarse en aspectos como la variedad, calidad o exclusividad de los productos. Algunas formas de aplicar esta estrategia incluyen ofrecer productos frescos y locales, introducir opciones saludables (como alimentos sin gluten o productos orgánicos) o buscar apoyar a los productores independientes. Cuya estrategia tiene importancia porque puede atraer consumidores que buscan algo más que solo precios bajos y que valoran la cercanía y personalización en la oferta de productos.

Por último, dentro de las alternativas de tecnología, se encuentran dos enfoques: líder y seguidor. Una tienda de barrio líder en tecnología es aquella que es capaz de adaptarse a las nuevas tendencias y que logra innovar en su operar, optimizando su forma de llevar los procesos y mejorando la experiencia del cliente. Esto puede lograrse a través del uso de plataformas de venta digital, también por medio de pagos electrónicos y generando presencia en las redes sociales.

Teniendo en cuenta la encuesta que se realizó, se logró evidenciar que ya los consumidores están teniendo un aumento en el uso de pagos digitales y les interesa que las tiendas implementen esto.

Mediante estas estrategias, las tiendas de barrio podrán mejorar su competitividad, funcionamiento, servicios, productos y procesos tanto internos como externos que se relacionen con sujetos de interés.

De acuerdo con lo anterior expuesto, se realizó una matriz de estrategias competitivas para Tiendas de Barrio según el modelo de Betancourt (2009), donde cada estrategia incluye un paso a paso para su aplicación en las tiendas de barrio del sector de Petrochelly.

Tabla 9

Matriz Estratégica Basada en Alternativas de Ventaja, Posicionamiento y Tecnología

Grupo Estratégico	Estrategia Propuesta	Paso a paso para su aplicación
Alternativas de Ventaja	1. Bajo costo: compra a productores locales	1. Identificar los productores locales e independientes. 2. Negociar precios por compras directas 3. Comprar en pequeñas cantidades para iniciar y de esa forma saber si es viable. 4. Promocionar con los clientes los productos como económicos y propios del sector. 5. Evaluar rotación y la satisfacción por parte del cliente.
Alternativas de Ventaja	2. Diferenciación: atención al cliente y ofertas	1. Capacitar en amabilidad y buen servicio. 2. Hacer promociones en productos con poca rotación. 3. Hacer uso de carteles promocionales o usar el voz a voz. 4. Incorporar domicilios. 5. Evaluar impacto y pedir la retroalimentación del cliente. (Hacer uso de interrogantes para conocer su

		opinión, que les parece la atención, si tienen sugerencias para mejorar)
Alternativas de posicionamiento	3. Segmentación de productos estrella	1. Identificar el producto que más se vende o por el que preguntan frecuentemente. 2. Mejorar su presentación, precio o visibilidad 3. Destacar el producto con señalética o combos. 4. Atraer público afín. 5. Mantener el surtido general para no perder diversidad.
Alternativas de posicionamiento	4. Estrategia vertical: fabricación propia de productos posibles	1. Identificar productos que el tendero puede fabricar (ej. jugos, arepas, empanadas) 3. Ofrecer como “producto propio y fresco”. 4. Probar en pequeña escala. 5. Evaluar ganancias vs costos y gastos para entrar la rentabilidad de los productos 5. Repetir si hay buena acogida y rentabilidad.
Alternativas de posicionamiento	5. Estrategia de producto: variedad y exclusividad	1. Analizar hábitos de consumo. 2. Incorporar productos diferenciadores o diversificar la oferta. 3. Comunicar su valor añadido. 4. Revisar rotación y opinión del cliente. 5. Adaptar oferta según respuesta.

Grupo Estratégico	Estrategia Propuesta	Paso a paso para su aplicación
Alternativas de tecnología	6. Ser seguidor: incorporar pagos digitales	1. Abrir cuenta en plataforma de pagos (Nequi, Daviplata) 2. Informar a los clientes de la nueva opción 3. Colocar un aviso que informe del nuevo medio de pago. 4. Monitorear el uso que le dan los clientes y su aceptación.
Alternativas de tecnología	7. Presencia digital básica (redes sociales)	1. Crear una cuenta en redes sociales como Facebook y WhatsApp para tener una mejor comunicación. 2. Subir fotos de productos y promociones. 3. Incluir horarios, domicilios y contacto. 4. Promocionar publicaciones con clientes habituales. 5. Medir la interacción que se tiene en la red.

Nota. La tabla muestra una matriz de estrategias que podrían mejorar la competitividad en las tiendas de barrio. Elaboración propia, 2025.

Hipótesis

Hipótesis investigativa:

Las tiendas de barrio de Petrochelly, Cartago, Valle del Cauca, tienen la oportunidad mejorar notablemente su competitividad y sostenibilidad al identificar y establecer relaciones con mejores proveedores. Esta estrategia les permitirá obtener productos de mayor calidad a precios más competitivos, esto hará que los tenderos tengan la capacidad de satisfacer de manera más eficaz las necesidades de los clientes.

Hipótesis nula:

La identificación y establecimiento de relaciones con mejores proveedores no tiene un impacto significativo en la competitividad y sostenibilidad de las tiendas del sector estudiado.

Apreciaciones

Es imprescindible mencionar que las encuestas realizadas fueron herramientas importantes para este trabajo investigativo, la información recopilada fue un insumo clave para el diseño de estrategias y se espera que las tiendas de barrio mejoren su servicio, sigan manteniendo sus fortalezas y logren desempeñarse fuertemente en su entorno altamente competitivo.

Además, permitió conocer la percepción de los clientes en aspectos como la atención, los precios, las formas de pago y los hábitos de compra. Por otro lado, se identificaron las razones que llevan a los consumidores a preferir entre tiendas de barrio y supermercados de descuento, con dicha información, se realizó un análisis orientado a crear un factor diferencial.

Referencias

- América Retail & Malls. (2024). *Tiendas Ara, cómo la cadena de retail revolucionó el mercado colombiano*. <https://america-retail.com/paises/colombia/tiendas-ara-como-la-cadena-de-retail-revoluciono-el-mercado-colombiano/>
- Arias Rojas, B., & Valencia Lenis, L. (2018). *Caracterización socioeconómica y de las necesidades en cuanto a la capacitación del sector de las microempresas comerciales “Tiendas” del Barrio Zamorano de la ciudad de Palmira para el año 2018*. Palmira, Valle del Cauca, Colombia: Universidad del Valle. Recuperado el 12 de agosto de 2024.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. Pearson.
- Betancourt, B. (2009). *Planeación estratégica*. Ecoe Ediciones.
- Cabrera, A., López, P. & Ramírez, C. (2011). *La competitividad empresarial: Un marco conceptual para su estudio*. Universidad Central.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2016). *Constituye tu empresa*.
<https://www.ccb.org.co/servicios/crea-tu-empresa/constituye-tu-empresa/matriculas>
- Campo et al. (2010). *Propuesta de un modelo de competitividad para promover el desarrollo de la región Caribe Colombiana*. *Dimensión Empresarial*, 8(1).
- Castro, E. (2010). *Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas*. *Revista de ciencias económicas*. <https://doi.org/10.15517/rce.v28i1.7073>
- Chang, E. & Paredes, A. (2016). *Pensamiento estratégico en la gestión de las tiendas de barrio*.
<https://hdl.handle.net/11323/4345>
- C-Level. (2024). *De competidor a líder del sector comercio en Colombia*. *Revista C-Level*.
<https://revistaclevel.com/el-ascenso-de-dl-de-competidor-lider-del-sector-comercio-en-colombia>
- Congreso de Colombia. (1971). *Código de Comercio: Título III – Del registro mercantil*.
<https://co.biblioteca.legal/codigo-comercio/registro-mercantil>

Congreso de Colombia. (2000). Ley 590 de 2000.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>

Congreso de Colombia. (2011). Estatuto del consumidor. <https://co.biblioteca.legal/codigo-comercio/registro-mercantil>

Departamento Nacional de Planeación. (2024). *Fortalecimiento de la estratificación socioeconómica urbana y centros poblados del municipio de Cartago*.

<https://cartago.gov.co/documentos/mga%20020.pdf>

Díaz, C. (2022). *Factores determinantes del sector tendero para la gestión de su competitividad*.

VISUAL REVIEW. International Visual Culture Review Revista Internacional de Cultura Visual. <https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.3613>

Elkington, J. (2000). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*.

Journal of Business Ethics, 23, 229-231. doi:<https://doi.org/10.1023/A:1006129603978>

Esser et al. (1995). *Competitividad sistémica*. Textos de economía.

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/economia/article/download/6235/5897>

Ferraz, J., Haguenuer, L. & Kupfer, D. (1996). *El desafío competitivo para la industria brasileña*.

Revista de la Cepal. <https://hdl.handle.net/11362/12019>

Flaherty, J. (2002). *Peter Drucker: Shaping the managerial mind*. Jossey-Bass.

García, T. (2024). ¿Todas las tiendas de barrio están obligadas a cumplir con la facturación

electrónica? La República. <https://www.larepublica.co/especiales/facturacion-electronica-2024/todas-las-tiendas-de-barrio-estan-obligadas-a-cumplir-con-la-facturacion-electronica-3941175>

Gómez, C. (2008). *Gerencia estratégica* (1.^a ed.). Panamericana Editorial.

Google. (s.f.). Indicaciones de ruta en Google Maps desde Transversal 7 # 13-11 hasta Tiendas Ara San Gerónimo, Cartago, Valle del Cauca. Recuperado el 14 de marzo de 2025, de

[https://www.google.com/maps/dir/Transversal+7+%23+13-](https://www.google.com/maps/dir/Transversal+7+%23+13-11,+Cartago,+Valle+del+Cauca/Tv.+7+...)

[11,+Cartago,+Valle+del+Cauca/Tv.+7+...](https://www.google.com/maps/dir/Transversal+7+%23+13-11,+Cartago,+Valle+del+Cauca/Tv.+7+...)

- Motta, D. (2018). *Importancia en el sector tendero en el desarrollo socioeconómico de la Unión Valle en el 2016*. Monografía de pregrado, Universidad del Valle.
- Ibáñez, Á. (2024). *¿Qué ingresos hay que tener para ser considerado de clase media en Colombia en 2024 según el Dane?* <https://colombia.as.com/actualidad/que-ingresos-hay-que-tener-para-ser-considerado-de-clase-media-en-colombia-en-2024-segun-el-dane-n/>
- Infobae (2024). Adiós a las familias numerosas en Colombia: DANE reveló cuál es el número promedio de integrantes de un hogar. Infobae. <https://www.infobae.com/colombia/2024/04/25/en-los-ultimos-anos-disminuyo-la-cantidad-de-familias-numerosas-en-el-pais-segun-revelo-el-dane/>
- Kauil, E. & Miguel, A. (2020). Factores internos y externos que influyen en la competitividad empresarial. En *Gestión empresarial y aprendizaje organizacional* (págs. 133-151). ECORFAN.
- Kotler, P. (1988). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control*. Prentice Hall. https://ia800106.us.archive.org/10/items/in.ernet.dli.2015.117958/2015.117958.Marketing-Management--Analysis-Planning-Implementation-And-Controlninth-Edition-_text.pdf
- Lull, J. & Galdón, J. (2024). *Análisis PESTEL: analizando el entorno para la toma de decisiones*. Universitat Politècnica de València, Departamento de organización de empresas. <chrome-extension://efaidnbmnnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Friunet.upv.es%2Fserver%2Fapi%2Fcore%2Fbitstreams%2F97570a29-3092-4f94-ae68-a88103d601fd%2Fcontent&tabId=834582374&clen=271840&chunk=true&pdffilename=LullGaldon%20-%20Analisis%20PESTEL%20analizando%20el%20entorno%20para%20la%20toma%20de%20decisiones.pdf>
- Lusch, R. & Vargo, S. (2006). *Service-Dominant Logic: Reactions, Reflections and Refinements*. *Marketing Theory*, 6(3), 281-288. doi:10.1177/1470593106066781

- Osterwalder et al. (2015). *Diseñando la propuesta de valor: como crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Grupo Planeta.
- Pardo, J. (2025). Crisis en las tiendas de barrio en Colombia: Este es el alto porcentaje que reportó bajas en las ventas, según Fenalco. *Infobae*.
<https://www.infobae.com/colombia/2025/02/26/crisis-en-las-tiendas-de-barrio-en-colombia-este-es-el-alto-porcentaje-que-reporto-bajas-en-las-ventas-segun-fenalco/>
- Peñaloza et al. (2013). *Análisis de los factores de competitividad de las tiendas de barrios de cadena y la tienda de barrio tradicional de alimentos y abarrote en el norte de Barranquilla*.
<https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/download/3214/3955/5657>
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de sectores industriales*. Grupo Editorial Patria.
- Que Visitar Colombia. (2023). ¿Cuántos barrios tiene Cartago, Valle?
<https://quevisitarcolombia.com/cuantos-barrios-tiene-cartago-valle-2/>
- Ries, A. & Trout, J. (2002). *Posicionamiento: La batalla por su mente*. McGraw-Hill / Interamericana de México.
- Sarli, R., González, S. & Ayres, N. (2015). *Análisis foda: Una herramienta necesaria*.
https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf
- Smith, W. (1956). Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of Marketing*, <https://doi.org/10.1177/002224295602100102>
- Tiendas ARA. (2025). Actividades ARA. <https://aratiendas.com/actividades/>
- Tiendas D1. (2025). Arroz Diana 500g. <https://domicilios.tiendasd1.com/p/arroz-diana-500-g-12002073>
- Tiendas D1. (2025). Arroz económico 454g. <https://domicilios.tiendasd1.com/p/arroz-economico-454-grs-12000208>
- Tiendas D1. (2025). Aún en aceite Carlo Forte 170g neto. <https://domicilios.tiendasd1.com/p/atun-en-aceite-carlo-forte-170-g-neto-12004360>

Wu, Y. (2020). The Marketing Strategies of IKEA in China Using Tools of PESTEL, Five Forces Model and SWOT Analysis. *Atlantis Press*.

https://www.researchgate.net/publication/339588816_The_Marketing_Strategies_of_IKEA_in_China_Using_Tools_of_PESTEL_Five_Forces_Model_and_SWOT_Analysis