

# Impacto social, económico y de mercado como consecuencia del Covid-19 en tiendas de barrio en el sur de Bogotá

DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n91.2021.3175>

**Brallan Exneider Rico-Pencue<sup>1</sup>**

Universidad Distrital Francisco José de Caldas  
bericop@correo.udistrital.edu.co

**Johan Sebastián Vera-Castillo<sup>2</sup>**

Universidad Distrital Francisco José de Caldas  
josverac@correo.udistrital.edu.co

**Luz Esperanza Bohórquez-Arévalo<sup>3</sup>**

Universidad Distrital Francisco José de Caldas  
lebohorqueza@udistrital.edu.co

Fecha de recepción: 21 de febrero de 2021  
Fecha de aprobación: 01 de diciembre de 2021

**Cómo citar este artículo:** Rico-Pencue, B. E.; Vera-Castillo, J. S.; Bohórquez-Arévalo, L. E. (2021). Impacto social, económico y de mercado como consecuencia del Covid-19 en tiendas de barrio en el sur de Bogotá. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (91), 91-114. DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n91.2021.3175>

## Resumen

El objetivo del artículo es identificar el impacto social, económico y de mercado que ha tenido la pandemia generada por el Covid-19 en las tiendas de barrio ubicadas en las localidades del sur de Bogotá. Así mismo, busca establecer cuáles han sido las estrategias que los tenderos han implementado para seguir en el mercado. Con este fin se realizó una caracterización de distintos establecimientos comerciales determinando los elementos clave que influyen en su actividad comercial, además de los elementos sociales del entorno, según los productos que ofrecen, teniendo en cuenta que muchos de estos comerciantes cuentan con una gran variedad de productos en su portafolio. Posteriormente, se planteó la mayor cantidad de indicadores posibles que sirvieran para describir la situación de estos establecimientos; estos indicadores fueron validados utilizando la metodología de panel de expertos. Una vez validados se construyó una encuesta con el fin de medir el impacto de la pandemia en tres momentos de tiempo definidos, antes de la pandemia, durante el aislamiento y durante la activación económica. En el estudio se concluye que los tenderos de esta zona no han desplegado estrategias para afrontar la crisis y se evidencia la importancia del acompañamiento de los productores de consumos masivos, el Gobierno y la academia para el despliegue de estas actividades.

**Palabras clave:** Covid-19; tienda de barrio; canales tradicionales de distribución; comercio al por menor; reactivación económica; actividad comercial minorista.

1 Estudiante del programa de Ingeniería industrial - Universidad Distrital Francisco José de Caldas. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7493-3116>  
2 Estudiante del programa de Ingeniería industrial - Universidad Distrital Francisco José de Caldas. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6194-7976>  
3 Doctora en Ciencias de la Dirección - Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Magíster en Administración de Empresas - Universidad Externado de Colombia. Especialista en pensamiento estratégico y prospectiva - Universidad Externado de Colombia. Especialista en Ingeniería de la Calidad y el Comportamiento - Universidad Católica de Colombia. Ingeniera Industrial - Universidad Católica de Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8401-3471>

---

## Social, Economic and Market Impact of Covid-19 on Neighborhood Stores in Southern Bogota

### Abstract

This article aims to identify the social, economic, and market impact that the pandemic generated by Covid-19 has had on neighborhood stores in the southern localities of Bogota. It also seeks to establish the strategies shopkeepers have implemented to remain in the market. To this effect, we carried out a characterization of different commercial establishments in order to determine the key elements that influence their commercial activity and the social elements of the environment, according to the products they offer, considering that many of these merchants have a wide variety of products in their portfolio. Subsequently, we proposed as many indicators as possible to describe the situation of these establishments; same that were validated using the expert panel methodology. Once validated, we constructed a survey to measure the impact of the pandemic at three defined points in time: before the pandemic, during the lockdown, and during the economic activation. The study concludes that shopkeepers in this area have not deployed strategies to face the crisis and evidences the importance of the accompaniment of mass consumption producers, the Government, and the academia for the roll-out of these activities.

**Keywords:** Covid-19; neighborhood store; traditional distribution channels; retail trade; economic reactivation; retail trade activity.

---

## Impacto social, econômico e de mercado como consequência da Covid-19 em lojas de bairro no sul de Bogotá

### Resumo

O objetivo do artigo é identificar o impacto social, econômico e de mercado que a pandemia gerada pela Covid-19 teve nas lojas de bairro localizadas no sul de Bogotá. Da mesma forma, procura estabelecer quais têm sido as estratégias que os lojistas têm implementado para continuar no mercado. Para isso, foi realizada uma caracterização dos diferentes estabelecimentos comerciais, determinando os elementos chave que influenciam a sua atividade comercial, além dos elementos sociais do ambiente, de acordo com os produtos que oferecem, tendo em conta que muitos destes comerciantes têm uma grande variedade de produtos em seu portfólio. Posteriormente, foi proposto o maior número possível de indicadores que serviriam para descrever a situação desses estabelecimentos. Esses indicadores foram validados usando a metodologia do painel de especialistas. Uma vez validados, foi construído um questionário para medir o impacto da pandemia em três momentos definidos de tempo, antes da pandemia, durante o isolamento e durante a ativação econômica. O estudo conclui que os lojistas dessa área não têm implantado estratégias para lidar com a crise e fica evidente a importância de acompanhar os produtores de consumo de massa, o Governo e a academia para a implantação dessas atividades.

**Palavras-chave:** Covid-19; loja de bairro; canais de distribuição tradicionais; comercio de varejo; reativação econômica; atividade comercial de varejo.

---

## Impact économique et social dû au Covid-19 dans les petits commerces du sud de Bogotá

### Résumé

L'objectif de cet article est d'identifier l'impact économique et social que la pandémie de Covid-19 a eu sur les magasins de quartier situés dans les arrondissements du sud de Bogotá. Cette étude tentera également d'établir les stratégies mises en place par les commerçants pour éviter les faillites. Pour cela, une caractérisation des établissements commerciaux a été réalisée en déterminant les éléments clés influençant l'activité commerciale en fonction des produits mis en vente et en tenant compte du fait que nombre de ces commerçants possèdent une grande variété de produits dans leurs boutiques. Un panel d'indicateurs a alors été proposé pour décrire la situation de ces établissements ; indicateurs validés par la méthodologie du panel d'experts. Une enquête a ensuite été réalisée pour mesurer l'impact de la pandémie à trois moments précis, avant la pandémie, pendant l'isolement et lors de la réactivation économique. L'étude conclut que ces commerçants n'ont pas déployé de stratégies particulières pour faire face à la crise sanitaire et montre l'importance de l'accompagnement des producteurs par le gouvernement pour le déploiement d'activités de résilience.

**Mots-clés:** Covid-19 ; magasin de quartier; canaux de distribution traditionnels; commerce de détail; relance économique; activité commerciale de détail.

## 1. Introducción

Lo que se denomina popularmente como «tienda de barrio» en Colombia, según la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco, 2010), como lo cita Semillero Investigación «La Vitrina» (2019), hace referencia a establecimientos cuyos principales trabajadores son conocidos como tenderos, quienes, en ocasiones, también son los dueños y se encargan de facilitar los productos a sus clientes tras un mostrador, pues estos no se encuentran a la mano como, por ejemplo, en un supermercado. Estos establecimientos comerciales se caracterizan por tener clientes que, en su mayoría, trabajan para obtener un sustento diario, situación que los obliga a realizar compras en pequeñas cantidades (Ramírez-Plazas, 2008). Las tiendas de barrio ofrecen una amplia variedad de productos, entre los que se incluye artículos de aseo, alimentos, bebidas, utensilios de cocina, etc. (Álvarez, 2007; Ruiz-Bedoya y Estrada-Marín, 2013).

Para efectos de este trabajo, cabe aclarar que también son considerados tiendas de barrio los locales de comidas rápidas, las papelerías, los restaurantes, los establecimientos comerciales que no cuentan con más de cinco empleados, no pertenecen a una cadena de restaurantes ni son aliados de almacenes de grandes superficies tales como Surtimax, Éxito, Jumbo, Conmigo, Justo y Bueno, D1 o Panamericana, entre otros. También se incluyen en el estudio aquellos microestablecimientos definidos por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2016), los cuales se definen como espacios físicos empleados para desarrollar una actividad económica de comercio y servicios conformados por diez o menos personas ocupadas.

En Colombia, las tiendas de barrio son parte fundamental de la actividad comercial. Tienen un significado cultural especial para los consumidores, ya que son la más clara expresión de la historia comercial del país, y han sido el lugar de encuentro entre vecinos, amigos y miembros de una comunidad (Páramo-Morales, García-Cano y Arias-Escobar, 2011). Desde el punto de vista comercial, son consideradas por las empresas productoras de consumo masivo como el canal de distribución más seguro y efectivo (Londoño-Aldana, 2007); según Fenalco (2019), en

Colombia existen más de 700 000 pequeños comercios, de los que 260 000 son tiendas tradicionales. Incluso, a pesar de la gran expansión de las grandes superficies, «las tiendas comercializan el 52 % de los productos de consumo masivo a nivel nacional» (Tiendas de barrio representan el 52 % del mercado de consumo masivo, 21 de agosto de 2019).

Tradicionalmente, «las tiendas de barrio han sido una de las principales alternativas de subsistencia como respuesta ante las cifras de desempleo» (Ardila-Medina, 2016). De hecho, su importancia se hace más relevante cuando se evidencia que, en promedio, 4,3 personas dependen económicamente del negocio, y que en el 2012 cerca de 1,2 millones de personas se beneficiaban de las tiendas de barrio (Quiñones-Gaona y Reina-Erazo, 2016). En cifras de Fenalco (2019), citadas por Lorduy (2019), en Bogotá se encuentra cerca del 34 % del total de tiendas a nivel nacional.

Por esta razón, la importancia de las tiendas de barrio en la economía del país pone de manifiesto la necesidad de estudiar la situación de estos establecimientos ante la actual emergencia sanitaria, enfatizando en su capacidad para generar ingresos y, de manera amplia, en las estrategias aplicadas para sostenerse en el mercado.

En este propósito esta investigación busca identificar, a partir de información primaria —encuestas a tenderos—, los impactos económicos, de mercado y sociales generados por la actual pandemia que se originó a causa del virus Covid-19 en las tiendas de barrio. En la investigación, el impacto económico muestra el cambio en los ingresos y egresos en la tienda de barrio. El impacto de mercado hace referencia a los efectos que ha traído en la interacción entre los clientes y el tendero. Por su parte, el impacto social enfoca los efectos que ha traído la pandemia generada por el Covid-19 a los tenderos en un nivel personal y de su núcleo familiar.

De manera paralela, se busca identificar las estrategias que aplican en la actualidad los tenderos para sobreponerse a la crisis, es decir, estrategias dirigidas a generar ingresos y sostenerse en el mercado. El estudio se realiza en las localidades de Bosa, Kennedy y Ciudad

Bolívar, que concentran el mayor porcentaje de la población en estratos uno, dos y tres de Bogotá, y representan cerca del 20 % de tiendas de barrio de la ciudad.

Para el desarrollo de la investigación se implementaron las siguientes fases: revisión de literatura, a fin de identificar las características relevantes de los tenderos, de las localidades en las que se centra el estudio —Bosa, Kennedy, Ciudad Bolívar—, de los tenderos en dichas localidades, así como de las estrategias tradicionalmente aplicadas por las tiendas de barrio para su fortalecimiento.

Los resultados de la revisión de literatura se presentan en la segunda sección del artículo, para la cual se realizó una búsqueda en bases de datos tales como Google Académico, ProQuest, Scopus y Scielo, con las siguientes ecuaciones de búsqueda: «pandemia or covid 19 and tiendas de barrio not empresas industriales not PYMES», «desempleo or indicadores económicos or pandemia or covid 19», y «tiendas de barrio and características and Bogotá». La revisión permitió encontrar publicaciones alusivas a las tiendas de barrio en el ámbito colombiano, y específicamente para Bogotá, aunque aún no se encuentran publicaciones del impacto de la pandemia en las tiendas de barrio.

De las publicaciones encontradas se destacan casos de estudio enfocados en la calidad de vida de los tenderos (Rodríguez-Cabarcas *et al.*, 2018), condiciones laborales como, por ejemplo, horarios de trabajo, periodos de vacaciones y escolaridad (Correa-Bernal, Martínez-Castaño, Nieto-Ramírez y Sarmiento-Triviño, 2018). La caracterización de las tiendas de barrio, los tenderos y los clientes de dichos esta-

blecimientos en diferentes ciudades como Manizales, Tunja, Barranquilla, Cali y Bogotá (Ramírez-Plazas, 2008; Semillero de Investigación «La Vitrina» 2019), en particular en esta última los estudios se concentran especialmente en localidades como Ciudad Bolívar, Kennedy y La Candelaria, destacándose, principalmente, su relevancia como canal de distribución minorista (Alzate-Londoño *et al.*, 2018; Correa *et al.*, 2018; Rodríguez-Cabarcas *et al.*, 2018).

Un aspecto importante de las tiendas de barrio que también se pudo evidenciar es la informalidad del empleo de los tenderos (Álzate *et al.*, 2018; Reyes-Díaz, 2017). Otros estudios han enfocado al tendero como emprendedor (Patiño-Castro y Bernal-Barrios, 2005), y otros han analizado el perfil competitivo de las tiendas evidenciando falencias en la administración y el desarrollo contable del negocio (Reina-Ortega, Saavedra-Ramírez y Ortiz-Saavedra, 2018; Restrepo y Morales, 2008). También, se encuentran trabajos referentes a la presión de las grandes superficies en las tiendas de barrio (Díaz-Sarmiento, Estupiñán-Ríos y Zabaleta de Armas, 2014). Y finalmente, existe literatura que trata sobre la importancia del uso de tecnología para mejorar algunos procesos en las tiendas (Torres y Gonzales, 2019).

Posterior a la revisión de literatura, se realiza la construcción de las métricas para evaluar el impacto social, económico y de mercado, el diseño y la aplicación de la encuesta a los tenderos de las localidades seleccionadas, así como el análisis de los resultados, aspectos estos que se detallan en las secciones 3 y 4. Finalmente, se plantea la discusión y futuras líneas de trabajo.

## 2. Caracterización de las tiendas de barrio de las localidades Kennedy, Bosa y Ciudad Bolívar

Lo que se denomina «tienda de barrio» en Colombia son aquellos establecimientos comerciales minoristas que ofrecen una gran variedad de productos a los consumidores. Aproximadamente el 70 % de los artículos de la canasta familiar son ofrecidos en tiendas de barrio (Álvarez, 2007; Ruiz-Bedoya y Estrada-Marín, 2013). Estos establecimientos comerciales, también conocidos como «canales tradicionales», presentan características específicas que los hacen diferentes a otros de la misma índole, como, por ejemplo, la asequibilidad de los productos en el momento de interactuar con la persona que los atiende, quien, normalmente, es el dueño y se conoce como «tendero».

La organización, la contabilidad y los gastos diarios de los tenderos, en muchos casos, no son ordenados ni regulados debido, esencialmente, a la falta de conocimiento (Rodríguez y Zambrano, 2007), lo que explica en alto porcentaje la informalidad que las caracteriza. Investigaciones realizadas muestran que el promedio de estudios de los tenderos es nivel básico secundaria, por lo cual dichas personas ven la tienda como una alternativa de solución para, por una parte, generar ingresos, y, de otra, dedicar tiempo al cuidado de su familia (Rodríguez y Zambrano, 2007).

La tienda no se concibe como un negocio independiente de las actividades familiares. Además, el carácter primordialmente familiar de la mano de obra que la atiende hace que los tenderos y sus familias trabajen sin salarios. El sustento diario depende del tiempo que se encuentre este negocio abierto, razón por la que los tenderos están obligados a trabajar todos los días en jornadas continuas entre trece a dieciséis horas. Sin embargo, no tienen los beneficios que los trabajadores asalariados reciben, como, por ejemplo, la salud y la seguridad social (Semillero de Investigación «La Vitrina», 2019, p.15).

### 2.1 Importancia económica de la tienda de barrio en Bogotá y Colombia

En Colombia existen alrededor de 719 000 establecimientos de comercio al por menor, de los cua-

les 260 000 corresponden a tiendas de barrio, entre los que se encuentran las panaderías, peluquerías y tiendas de abarrotes, lo que los convierte en uno de los motores de la economía del país (Hernández, 2020, p. 3).

A pesar de la aparición de cadenas de consumo masivo y de la ampliación de las cadenas de supermercados tradicionales, las tiendas de barrio han logrado mantenerse en el mercado y abarcar alrededor del 48 % de la venta de productos de la canasta familiar en grandes ciudades como Cali, Medellín y Bogotá (La «tienda de barrio», 22 de agosto de 2019). Estos negocios son un eslabón importante para mantener la economía del país y reducir el índice de desempleo. Sin embargo, las medidas de aislamiento generadas como consecuencia de la pandemia originada por el Covid-19 han causado gran impacto.

### 2.2 Características de las localidades estudiadas: Ciudad Bolívar, Bosa y Kennedy

Las tiendas de barrio en Bogotá están ubicadas, en un 80 %, en las manzanas estratificadas como 1, 2, 3 y 4; se estima que existe una tienda por cada 150 habitantes (Valbuena y Rojas, 2010, p.10). Las localidades de Bosa, Kennedy y Ciudad Bolívar son las que concentran, en su mayoría, personas de estratos 1, 2 y 3, y alrededor de un 20 % de los establecimientos de comercio de toda la ciudad. En Bogotá, más del 50 % de sus habitantes hacen parte de estos estratos (Cigüenza-Riaño, 27 de mayo de 2019).

En Bogotá, las tiendas de barrio representan alrededor del 34 % de las tiendas del ámbito nacional, según un estudio realizado por Fenalco y la empresa Kantar. Entre las características de los consumidores que frecuentan estos establecimientos encontramos que, en su mayoría, son de estratos 1, 2 y 3, sus clientes son familias que constan, en promedio, de hasta cinco integrantes, y en un 70 % compuestos por familias con niños de hasta doce años (Lorduy, 2019, párr.1-7).

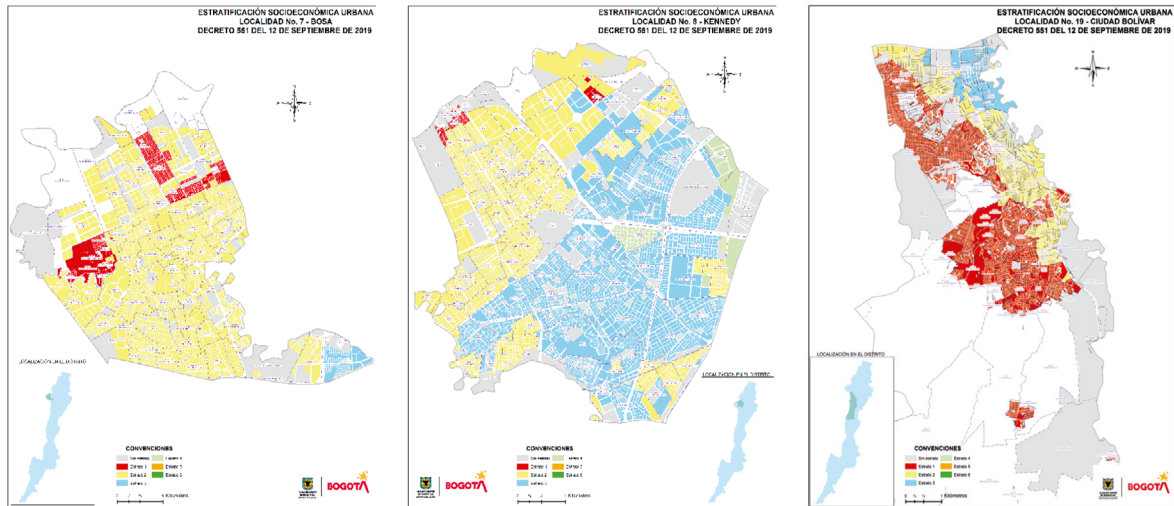
Como se observa en la figura 1, en la localidad de Ciudad Bolívar se concentra una gran cantidad de po-



blación de los estratos 1 y 2, sin tener en cuenta las zonas no estratificadas de la localidad. Por su parte, la localidad de Kennedy concentra, en su mayoría

de zonas, a personas de estratos 2 y 3. Por último, la localidad de Bosa presenta una concentración de zonas de estrato 2 y algunas zonas de estrato 1.

**Figura 1.** Estratificación socioeconómica urbana en las localidades Ciudad Bolívar, Bosa y Kennedy



**Fuente.** Secretaría Distrital de Planeación, s.f.

En Bogotá, según la Secretaría de Planeación, el 86,04 % de la población hace parte de los estratos 1, 2 y 3, según los datos recolectados en la encuesta multipropósito realizada en el 2017.

### 2.3 Importancia y caracterización de la tienda de barrio en el sector seleccionado

Los tenderos son una parte fundamental de los barrios de Bogotá. Especialmente en las localidades de estratos 1, 2, 3 y 4, estos pequeños comerciantes son líderes y fuentes de información para las personas de su sector. En el estudio «Calidad de vida: tenderos en Bogotá», realizado por Rodríguez-Cabarcas *et al.*, en el 2018, se muestra que una de las características principales de los tenderos de las localidades de Kennedy y Ciudad Bolívar es la falta de educación y capacitación en aspectos relacionados con la gestión y la administración de la tienda —finanzas, mercadeo y manejo de inventarios—.

Adicionalmente, se evidencia la ausencia de sistemas contables, lo que lleva, usualmente, a que los gastos familiares se combinen con las inversiones en

la tienda, lo que dificulta tener claridad de los ingresos y egresos (Alzate-Londoño *et al.*, 2018). Aunado a esto, se ha evidenciado que el 60 % de los tenderos de la zona no llevan registros formales de contabilidad, y el 40 % restante registran ingresos y gastos de manera informal; lo anterior no significa que no sean conscientes de los ingresos y los costos de su negocio. Respecto a la aplicación y el uso de herramientas tecnológicas, se encuentra que tan solo cerca del 19 % de los tenderos de la zona utilizan un computador para registrar las actividades de la tienda (Correa *et al.*, 2018, p. 55).

Alrededor del 50 % de los tenderos tiene nivel educativo de bachiller y el 18 % estudios técnicos o universitarios (Alzate-Londoño, 2018), aunque se observa una mejora en el nivel de educación que alcanzan sus hijos gracias a los ingresos que generan las tiendas» (p. 12). La labor de la tienda requiere un constante trabajo por parte de los tenderos, lo cual lleva a que, en su mayoría, no tomen vacaciones anuales, o si las toman están no sean superiores a una semana al año (Rodríguez-Cabarcas *et al.*, 2018, p. 34).

## 2.4 Estrategia en las tiendas de barrio

A partir de la revisión de literatura es posible identificar que las tiendas de barrio se han enfocado, principalmente, en la aplicación de estrategias que inciden en la calidad del servicio y la confianza de sus clientes, aspecto que no es de extrañar debido a la cercanía al cliente y el manejo de relaciones interpersonales que la caracterizan. También se encuentra literatura de autores como, por ejemplo, Reina, Saavedra y Ortiz (2018), en la cual se destaca la importancia de la formalización contable y del uso de tecnologías para mejorar, principalmente, el desempeño de procesos logísticos tales como el manejo de inventarios o los domicilios.

En un amplio porcentaje, la literatura al respecto presenta que las acciones desarrolladas por tiendas de barrio para hacer frente a la presión ejercida por las grandes superficies han sido la diversificación de portafolio, la especialización en necesidades del mercado y, principalmente, el fortalecimiento del servicio al cliente (Lorduy, 2019). Estas acciones han permitido explicar el por qué las tiendas son aún el principal canal de distribución de los productos de consumo masivo.

La diversificación del portafolio de productos relacionados ha sido una de las estrategias de mayor aplicación por parte de los tenderos. De hecho, ha generado importantes impactos en las ventas y en el arraigo cultural crear en el cliente el imaginario de que la tienda es el lugar en donde «se puede conseguir de todo». La integración de productos perecederos, no perecederos, productos de aseo y más recientemente la integración de servicios —recargas a telefonía celular, pagos electrónicos, corresponsales bancarios, etc.— permite incrementar las ventas al ofrecer al cliente la posibilidad de realizar las compras de una amplia variedad de productos, en pequeñas cantidades y cerca de su lugar de residencia.

Unida a las estrategias de diversificación también se ha observado el desarrollo de estrategias de especialización, en las que las tiendas de barrio se enfocan en la comercialización de amplios portafolios de productos enfocados en un determinado espacio de mercado. Estas estrategias que abrieron la posibilidad del surgimiento de negocios especializados tales como panaderías, misceláneas, cacharrerías o papelerías,

entre otros. Además, permiten la coexistencia de una amplia variedad de tiendas de barrios de diferentes tamaños y enfoques en un mismo sector.

La evolución de la tradicional tienda de barrio hacia minimercados ha sido una de las estrategias de crecimiento aplicadas por tenderos que han visto la posibilidad de cambiar el concepto de distribución y atención al cliente. Siendo una unidad de negocio más amplia. Para Patiño-Castro y Bernal-Barrios (2005), «los minimercados se caracterizan por tener un área entre 50 y 400 metros cuadrados, tienen el formato de autoservicio, ubican góndolas que facilitan el acceso a los productos y tienen por lo menos una caja registradora». Si hablamos de las tiendas de barrio actualmente, «este canal, según el gremio de los comerciantes, captura más de 48 % de la canasta familiar en las principales ciudades y 62 % en pequeñas poblaciones» (Lorduy, 2019, párr. 2).

La calidad del servicio y el enfoque al cliente han sido de las estrategias de mayor presencia en las tiendas de barrio. El tendero conoce al cliente y, en muchas oportunidades, es su amigo. Esto le permite no solo ofrecer productos que satisfagan sus gustos y preferencias, sino que, además, puede resolver sus reclamos de manera oportuna y asertiva, e influir en las decisiones de compra. Aunado a lo anterior, se encuentran los amplios horarios de servicio, las ventas a domicilio y la aplicación de diversos mecanismos como la ñapa o el encime, que tienen alta incidencia en el nivel de recompra y se constituyen en alternativas que facilitan el acercamiento al cliente.

La facilidad de otorgar crédito —ventas al fiado— ha sido una estrategia natural en las tiendas de barrio. Esta estrategia genera condiciones favorables para la venta, promueve la fidelización de clientes y ha permitido explicar la supervivencia de las tiendas de barrio a pesar de la presión de las grandes superficies.

Posterior a una exhaustiva revisión literaria fue posible evidenciar que ante la actual emergencia sanitaria y sus implicaciones económicas han surgido o tomado mayor relevancia diferentes iniciativas orientadas al desarrollo y al acceso a tecnologías de la información para el mejoramiento de diferentes procesos desarrollados en las tiendas de barrio. Estas iniciativas han sido lideradas por entidades como



la Cámara de Comercio de Bogotá y el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, entre otras entidades. En la tabla 1 se presentan algunas las tecnologías disponibles.

**Tabla 1.** Tecnologías disponibles

Aplicación	Observaciones
Tpaga	Una iniciativa del clúster de gastronomía. Permite llevar los alimentos a domicilio desde las plazas de mercado.
Tiendacerca	Permite a través de una llamada o mensaje de WhatsApp pedir los productos requeridos de la tienda más cercana.
Tiendosqui	Plataforma de domicilios para conectar a los tenderos con sus clientes, sin necesidad de pagos adicionales.
Kolua	Liderado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (MinTIC) conjuntamente con la Organización de los Estados Americanos y Kolau, a fin de contribuir con el cierre de la brecha digital y ayudar a mitigar el impacto Covid entre las MiPymes del país.
Proyecto 5	Plataforma de distribución de productos de consumo masivo que opera en Bogotá, Cali y Medellín. Se ejecutó con recursos del MinTIC. Busca conectar a los tenderos y hacer sus negocios más rentables gracias al manejo efectivo de sus inventarios y a la información oportuna sobre cambio de precios, promociones y ofertas de productos.
Servitienda	Herramienta tecnológica que busca conectar a los tenderos y capacitarlos en comercio electrónico. Anunció el lanzamiento de una plataforma que permite comunicarse fácilmente con proveedores mediante un software. La solución ayuda a la desmaterialización del papel, logrando simplificar y automatizar procesos mediante el software que está incorporado en una tableta que le provee el programa al tendero.
Frogteck	La empresa española Frogteck es una empresa social con ánimo de lucro que trata de reducir la prima de pobreza y ha desarrollado una aplicación de gestión que se utiliza desde un teléfono móvil, dotado de un lector de código de barras para escanear los productos. La característica diferenciadora es que toda la información suministrada por las tiendas se agrega en la nube, con lo que se dispone de una valiosa información sobre el mercado, con datos como, por ejemplo, cuáles son los productos más vendidos o los que dejan mejor margen.

**Fuente.** Elaboración propia.

Finalmente, se evidencia que en Colombia existen diferentes entidades que tienen programas de capacitación y asesoría orientados a las tiendas de barrio. Algunas

de estas son Fenaltiendas —programa creado por Fenalco—, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y la Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá.

### 3. Metodología para la construcción de las métricas

A partir de la revisión de literatura se realiza la construcción de los indicadores para medir el impacto económico, social y de mercado. Las métricas se presentan en la siguiente sección y se validaron a partir del panel de expertos. El panel de estos contó con la participación de siete personas que aportaron desde diferentes perspectivas información valiosa para la construcción de las métricas.

Desde el conocimiento y la experiencia en el campo, se contó con la participación de dos tenderos del sector objeto de estudio. Desde la perspectiva de mercadeo, se contó con dos expertos: por una parte, con la actual directora de un programa de mercadeo de las tiendas D1 en el sur de Bogotá, y de otra con un profesional en mercadeo, especialista en gerencia estratégica y asesor en la temática. Desde la perspectiva de estrategia, se contó con un profesional en administración de empresas con formación en gerencia del servicio y desde la perspectiva económica participaron en el panel dos economistas con más de treinta años de experiencia en el área.

A fin de facilitar la comparación de los resultados en las métricas de impacto social, económico y de mercado, se identifican tres momentos: el primero, denominado «prepandemia», comprende la finalización del 2019, cuando se registraban los primeros casos de la pandemia en el mundo, y termina el 23 de marzo del 2020, fecha en la que se decretó el aislamiento obligatorio en Colombia.

El segundo periodo de tiempo se denomina «periodo de aislamiento», comprende el periodo de aislamiento obligatorio establecido por el Gobierno nacional por medio del Decreto 457 de 2020 y finaliza el 24 de mayo, fecha en la que se expide el decreto en el que se establecen las medidas para la reactivación económica segura. Durante este lapso de tiempo, los supermercados registraron un aumento en las ventas de los artículos de la canasta familiar debido al pánico generado por las medidas de aislamiento obligatorio.

En el primer trimestre del 2020 las ventas reales minoristas en Bogotá y Cundinamarca registraron crecimientos importantes según la Encuesta Mensual

de Comercio (EMC), realizada por el DANE; el alza se evidenció, especialmente, en productos alimenticios en los establecimientos especializados y no especializados, liquidando su inventario. Pero, la EMC no tienen en cuenta los establecimientos comerciales definidos como tiendas de barrio, por lo que es posible afirmar que el aumento en la compra de bienes de la canasta familiar se presentó en grandes superficies o establecimientos aliados.

El último momento comprende desde el 25 de mayo, momento en el que inicia la reactivación económica y se abren sectores tales como manufactura, comercio autorizado y construcción, hasta el mes de agosto, en el que se aplica la encuesta a los tenderos objeto de este estudio.

A partir de las métricas definidas, se diseña la encuesta que fue aplicada por estudiantes de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas entre el 15 de agosto y el 17 de septiembre del 2020. Para el cálculo de la población y la muestra se tuvo en cuenta el número de establecimientos comerciales registrados en el 2019 y reportados por la Dirección de Información de Cartografía y Estadística de la Secretaría Distrital de Planeación, entidad que recolecta estos datos con base en la información del registro mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá. Así, el total de establecimientos es de 240 545, de los cuales, en la localidad de Kennedy se registraron 26 520, en Ciudad Bolívar 8456 y en Bosa 13 487, para un total de 48 463 establecimientos comerciales. En Bogotá, de estos, 22 407 son tiendas (Colombia es un país de tiendas de barrio y peluquerías, 2017), lo que representa alrededor de 9,3 % del total de establecimientos comerciales de la ciudad.

El tamaño de la muestra  $M$  se calculó con la ecuación 1 que se muestra a continuación.

$$(1) \\ M = \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2} \div \left( 1 + \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)$$

Donde:

$N$  es la cantidad total de personas en el grupo que deseas estudiar. Para este caso se utiliza el 50 % de los establecimientos comerciales de las tres localidades, es decir, 22 407.

$e$  es el porcentaje que indica en qué medida se puede esperar que los resultados de la encuesta reflejen la opinión de la población general. En este caso el margen de error será del 10 %.

$z$  es el porcentaje que revela cuánta confianza se puede tener en que la población seleccione una respuesta dentro de un rango determinado, el nivel de confianza es de 99 % para este caso.

Con los datos anteriores se obtiene el tamaño de muestra de 165 tiendas en las que se aplicó la encuesta de manera presencial en tres localidades. Su análisis se realiza comparando los resultados de cada métrica en los tres momentos de tiempo definidos con un tamaño de muestra igual en cada periodo de tiempo y para los mismos establecimientos de comercio.

### 3.1 Métricas a utilizar

Las métricas buscan identificar el impacto social, económico y de mercado que la actual emergencia sanitaria ha generado en las tiendas de barrio. La tabla 2 presenta los indicadores económicos que buscan evaluar el impacto en ingresos, egresos y cambios en la utilidad percibida por los tenderos.

**Tabla 2.** Indicadores económicos

Indicadores económicos
Inversión que se ha hecho en elementos de bioseguridad semanales
Ingresos semanales en la tienda
Índices de precios del producto representativo
Pérdida por productos no vendidos
Utilidad/pérdida semanal

**Fuente.** Elaboración propia.

La tabla 3 muestran los indicadores de mercado con los que se busca medir los efectos generados en la interacción entre cliente y tendero y los cambios en los hábitos de consumo, además de la variación de la oferta, así como la demanda de los productos básicos de la canasta familiar.

**Tabla 3.** Indicadores de mercado

Indicadores de mercado
% de tenderos afectados por la inseguridad
Productos que más se venden en la tienda
Nivel de confianza para la recuperación económica
Expectativa de durabilidad
Cambio en los hábitos de consumo
Percepción del tendero del aumento o disminución de los clientes

**Fuente.** Elaboración propia.

La tabla 4 presenta los indicadores de impacto social que miden los efectos generados en los tenderos a nivel personal y en su núcleo familiar.

**Tabla 4.** Indicadores sociales

Indicadores sociales
Número de personas dependientes de la tienda
Número de trabajadores activos
Horas de atención al público en la semana
% de tenderos que cambiaron su actividad económica
% de tenderos que aumentaron el portafolio de productos
% de tenderos afiliados a seguridad social

**Fuente.** Elaboración propia.

A partir de cada uno de los indicadores señalados se construyeron las preguntas a realizar en la encuesta a los tenderos. Adicionalmente, estos fueron clasificados en categorías que describen la actividad o los productos principales de la tienda de barrio, tal como se muestra en la tabla 5.

**Tabla 5.** Categorización de las tiendas de barrio

Categorías de las tiendas
Abarrotes
Restaurantes
Papelería
Servicio
Fama
Salsamentaría
Fruver
Droguería
Ferretería
Tienda de mascotas
Panadería

**Fuente.** Elaboración propia.

Finalmente, la encuesta incluyó una pregunta orientada a identificar las estrategias que a la fecha han

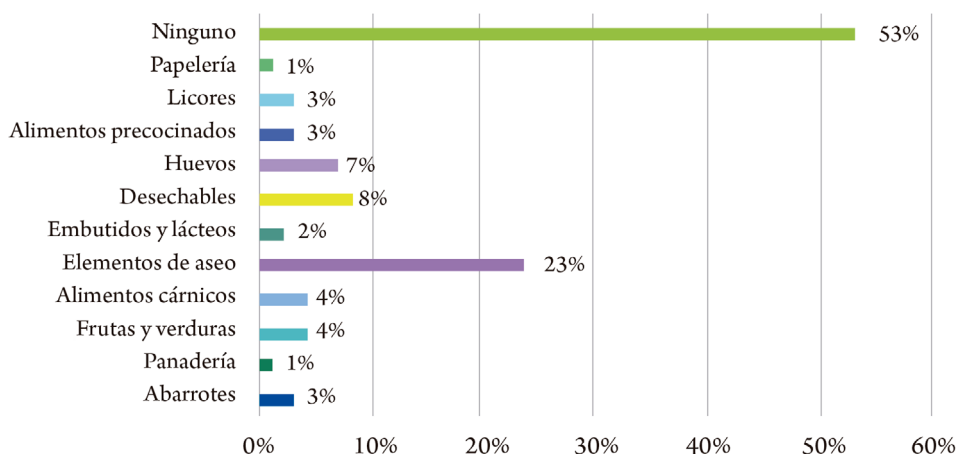
sido aplicadas por las tiendas de barrio para hacer frente a la actual crisis.

## 4. Resultados

En el momento de realizar el análisis de resultados se encuentra que el 47 % de las tiendas de barrio —en su mayoría tiendas que tienen como producto principal los abarrotes— (Figura 2) aumentaron su portafolio de productos. La línea de estos en mayor porcentaje, incluidas en las tiendas de barrio, son los elementos de aseo con un 23 %, aspecto que es coherente con la situación sanitaria que vive el país. Es importante desta-

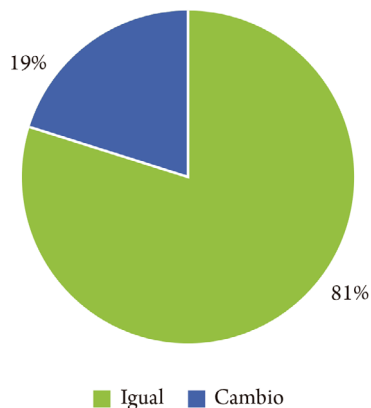
car que el 53 % de los tenderos no han diversificado el portafolio de productos. Tan solo el 20 % de las tiendas (Figura 3) realizaron un cambio en el tipo de tienda que manejaban antes de la pandemia —por ejemplo, algunas papelerías se volvieron Fruver—, con lo que se evidencia que muy pocos tenderos se han flexibilizado a un negocio nuevo a partir de una situación de crisis con el fin de incrementar los ingresos.

**Figura 2.** Productos agregados a la tienda



**Fuente.** Elaboración propia.

**Figura 3.** Porcentaje de variación del tipo de tienda

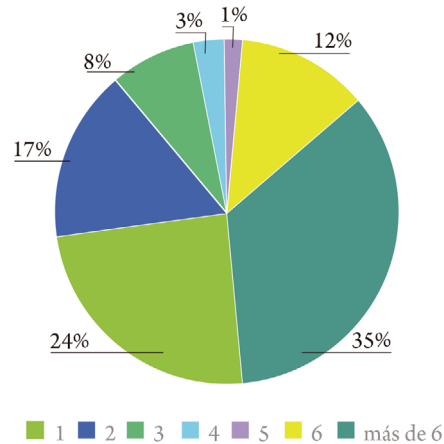


**Fuente.** Elaboración propia.

En la figura 4 se muestra que el 59 % de las familias de los tenderos está compuesta por entre tres a cuatro personas, lo cual indica que este es el sustento principal del núcleo familiar del tendero, y solo

el 1 % abre una tienda para el sustento propio. Es importante aclarar que este sustento no es solo por parte de la utilidad del negocio, si no que una gran parte de los trabajadores son estas mismas personas.

**Figura 4.** Número de personas que dependen de los ingresos de la tienda

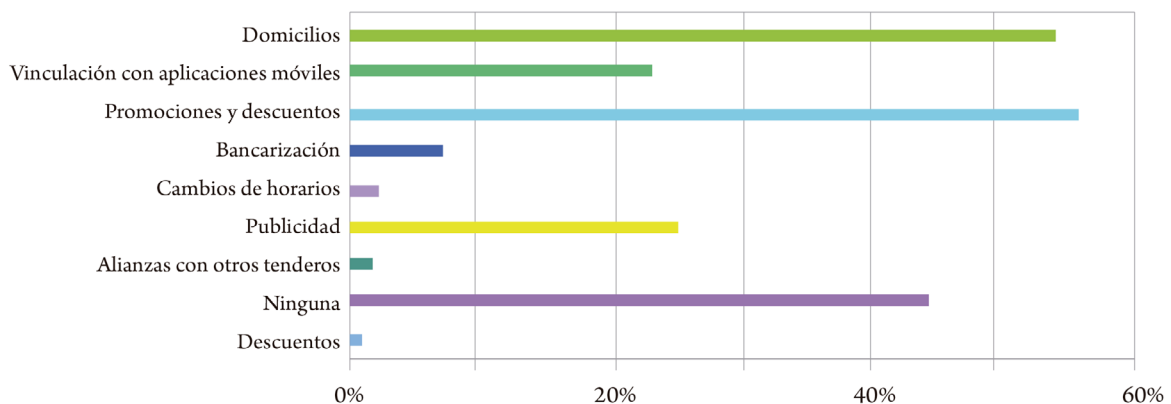


**Fuente.** Elaboración propia.

Como se ha resaltado en la revisión de literatura, las dos estrategias que siempre han adoptado los tenderos con impacto positivo en los ingresos son los domicilios, las promociones y los descuentos. En la figura 5 se observa que dichas estrategias han sido aplicadas en el 87,3 % de las tiendas estudiadas. Otras se han aplicado, aunque en menor proporción, han sido ampliación de portafolio y, en algunos pocos casos, el uso aplicaciones móviles —redes sociales— y publicidad.

En esta línea se encuentra, principalmente, la creación de perfiles en Facebook e Instagram con el nombre de la tienda. Esta vinculación permite al cliente hacer pedidos por chat o contactar de manera más fácil al establecimiento. El 38,3 % de las tiendas que han implementado estrategias considera que la mejor alternativa es realizar promociones y descuentos, seguido de los domicilios con el 33,3 %, tal como se muestra en la figura 6.

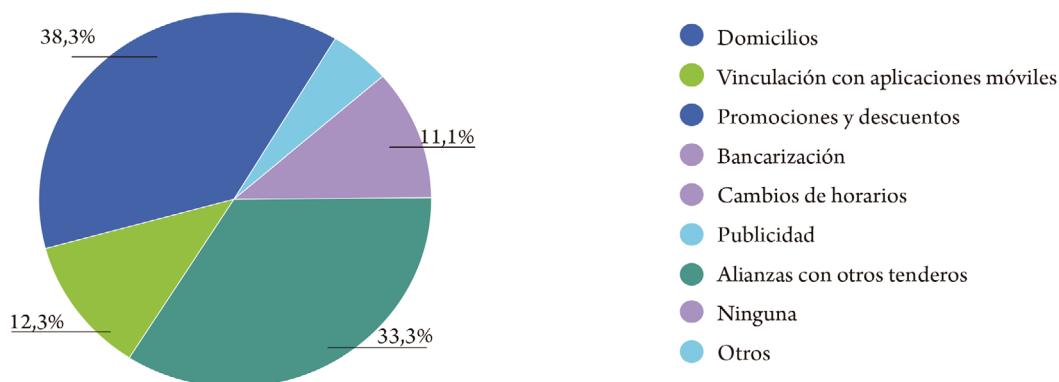
**Figura 5.** Estrategias empleadas por los tenderos



**Fuente.** Elaboración propia.



**Figura 6.** Actividad más efectiva según los tenderos



**Fuente.** Elaboración propia.

A pesar de que el 82,7 % de las tiendas encuestadas tienen registro en Cámara y Comercio, y que entidades como Fenaltiendas, el Mintic o la Cámara de Comercio han lanzado programas de ayuda para afrontar la actual situación del país (Carvajal, 2020), el 97,8 % de las tiendas estudiadas afirma no haber recibido ninguna ayuda monetaria o de capacitación ni información al respecto.

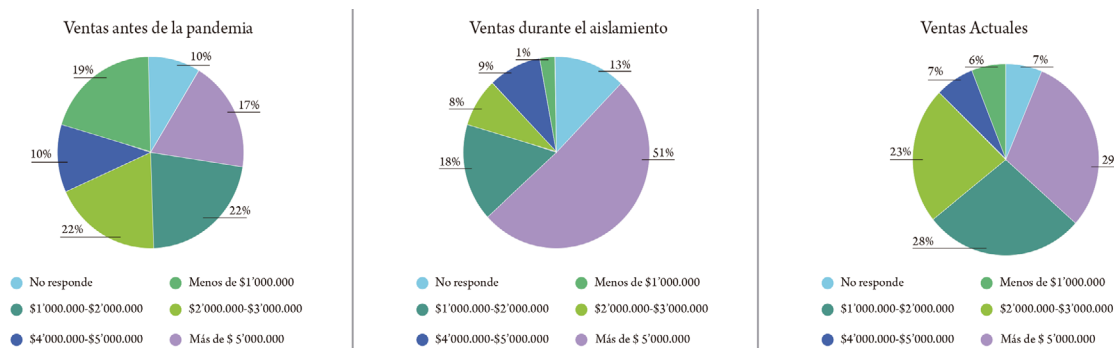
#### 4.1 Impacto económico

En la comparación de los tres momentos analizados, la figura 7 evidencia que los ingresos de los tenderos han sido afectados negativamente por la pandemia. Las tiendas de barrio que manifestaron generar ventas por menos de un millón de pesos mensuales se incrementaron del 17 % al 51 % durante el periodo de aislamiento obligatorio, y en la fase de reactivación económica baja al 29 %.

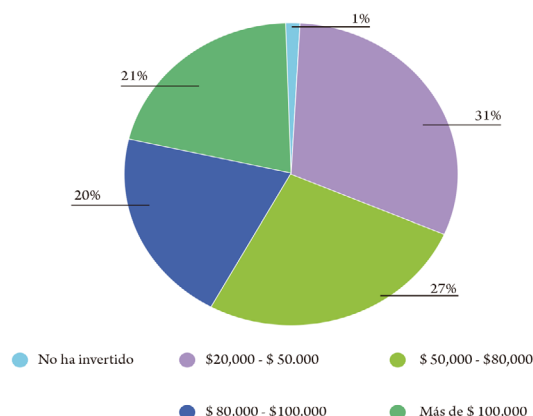
La afectación en las ventas generó pérdidas en las tiendas de barrio por productos vencidos o que se deterioraron. En la comparación que se realiza para este indicador se observa el aumento del porcentaje de pérdidas por ventas no realizadas, del 26,3 % en el periodo antes de la pandemia al 44,7 % en el periodo de aislamiento obligatorio, y, aunque no sigue aumentando con la misma velocidad, en el tercer momento de tiempo el porcentaje llega a más del 50 %.

Los requerimientos legales para la reactivación del comercio y las exigencias propias para evitar la mayor propagación del virus han exigido la utilización de elementos y la implementación de protocolos de bioseguridad. Al respecto se encuentra que cerca del 99 % de las tiendas de barrio han realizado inversiones en estos aspectos (Figura 8).

**Figura 7.** Ingresos por ventas en los tres momentos



**Fuente.** Elaboración propia.

**Figura 8.** Inversión en elementos de seguridad por parte de los tenderos

**Fuente.** Elaboración propia.

La disminución en las ventas y el aumento de costos, entre otros, por pérdidas de producto genera importantes afectaciones en las ganancias percibidas por los tenderos. En la tabla 5 se observa cómo en el periodo 2, en comparación con el periodo 1, un amplio porcentaje de las tiendas en los diferentes tipos de especialidad disminuyeron sus ganancias.

Los únicos sectores que incrementaron las ganancias percibidas fueron los Fruver y las tiendas del

sector cárnico; esto, debido a que estos productos, por una parte, son perecederos, y, por otra, a que los clientes consideran a estas tiendas de confianza al momento de adquirirlos por su calidad en las anteriores compras. Sin embargo, en el tercer momento se muestra recuperación de la mayoría de tiendas de barrios en las diferentes especialidades, y con esto la disminución de aquellos que se habían mantenido en el segundo periodo de tiempo.

**Tabla 6.** Variación de la utilidad/pérdida de los tenderos

Variación del periodo 1 al 2		Variación del periodo 2 al 3	
Abarrotes	-95 %	Abarrotes	30 %
Carnes	2 %	Carnes	-18 %
Panadería	-145 %	Panadería	35 %
Restaurantes	-1071 %	Restaurantes	598 %
Droguería	-50 %	Droguería	-14 %
Ferretería	-463 %	Ferretería	225 %
Fruver	1 %	Fruver	-33 %
Licores	-44 %	Licores	11 %
Tienda de mascotas	-50%	Tienda de mascotas	8 %
Papelería	-400 %	Papelería	100 %
Cigarrería	67 %	Cigarrería	-17 %

**Fuente.** Elaboración propia.

Aunque las papelerías y las ferreterías —en términos porcentuales— aumentaron sus ventas del periodo 2 al 3 de forma significativa, esto no quiere decir que sus ventas sean altas. Lo anterior, debido a que, en comparación con lo poco que vendieron durante el aislamiento en la reactivación, han vendido un poco más.

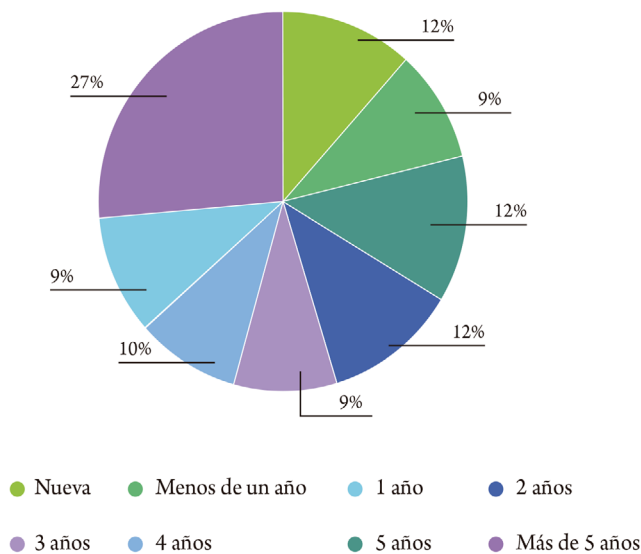
#### 4.2 Impacto en el mercado

El estudio realizado permitió evidenciar que existe un porcentaje importante de tiendas —27 %— que tienen en el mercado más de cinco años de funcionamiento, lo que refleja experiencia y posicionamiento en el sector. También, se resalta un porcentaje cercano —21 %— de tiendas que tienen menos

de un año funcionamiento (Figura 9), y que por su reciente presencia en el mercado podrían no lograr superar las implicaciones económicas de la actual crisis sanitaria.

De hecho, el 55,2 % de los tenderos tienen una expectativa negativa de recuperación económica; sin embargo, en un amplio porcentaje —56,9 %— ven la tienda como su única alternativa para generar ingresos, por lo que pretenden seguir con esta, al menos, durante los próximos dos años. La percepción de los tenderos es que la inseguridad del sector ha aumentado, tal como se puede observar en la figura 10, y esto trae afectaciones directas a los ingresos del negocio, ya que los tenderos deben cerrar más temprano en algunos momentos o los clientes evitan salir.

**Figura 9.** Tiempo de funcionamiento de las tiendas de barrio

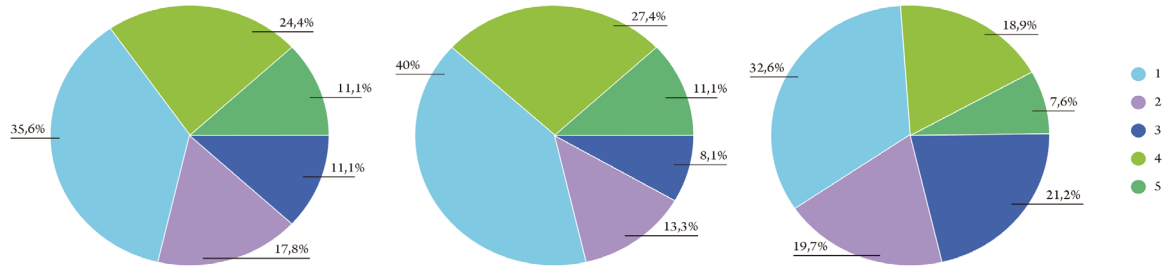


**Fuente.** Elaboración propia.

Como se muestra en las figuras 11, 12 y 13, en los estados actual y antes de la pandemia son muy similares las curvas de acumulación en los gráficos de Pareto, en los que el 80 % de los productos que más se vendían en las

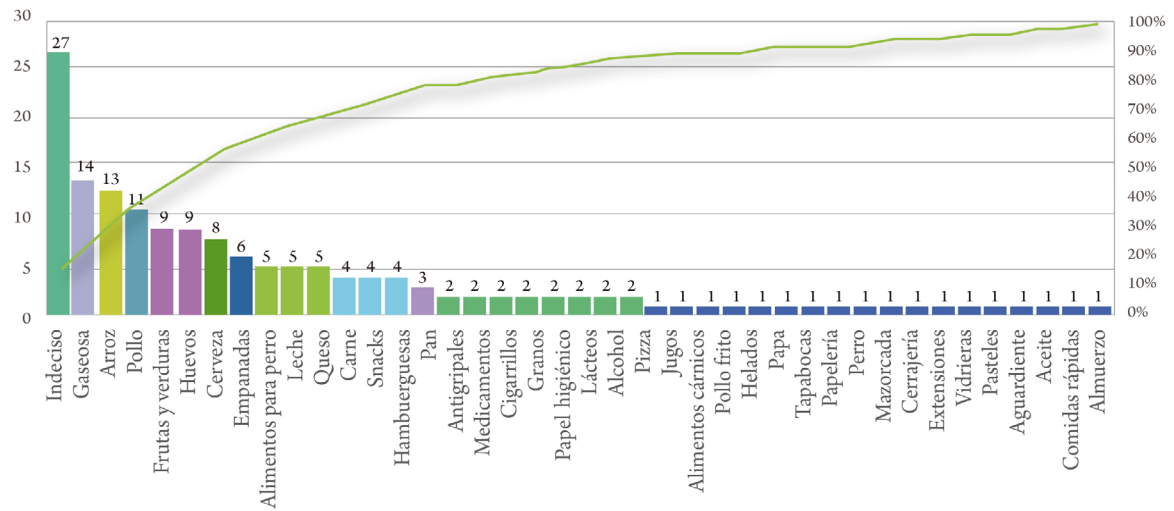
tiendas eran muy variados. No obstante, en el periodo de aislamiento vemos que ese 80 % cubre muy pocos productos y la curva crece mucho más rápido, lo que nos indica que los clientes solo compraban lo esencial.

**Figura 10.** Percepción de inseguridad en el sector durante la reactivación, antes de la pandemia y en el periodo de aislamiento respectivamente



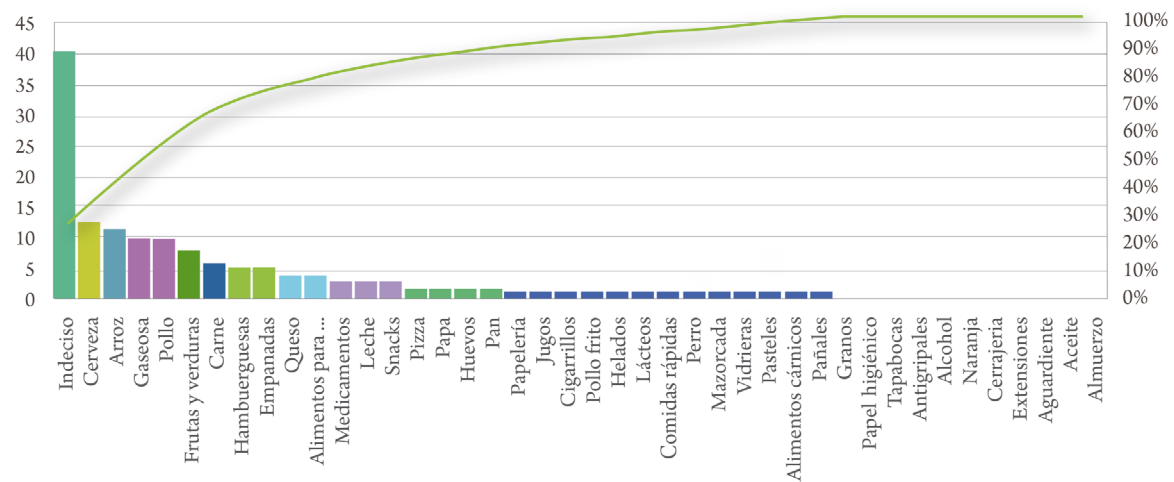
Fuente. Elaboración propia.

**Figura 11.** Productos más vendidos durante la reactivación económica



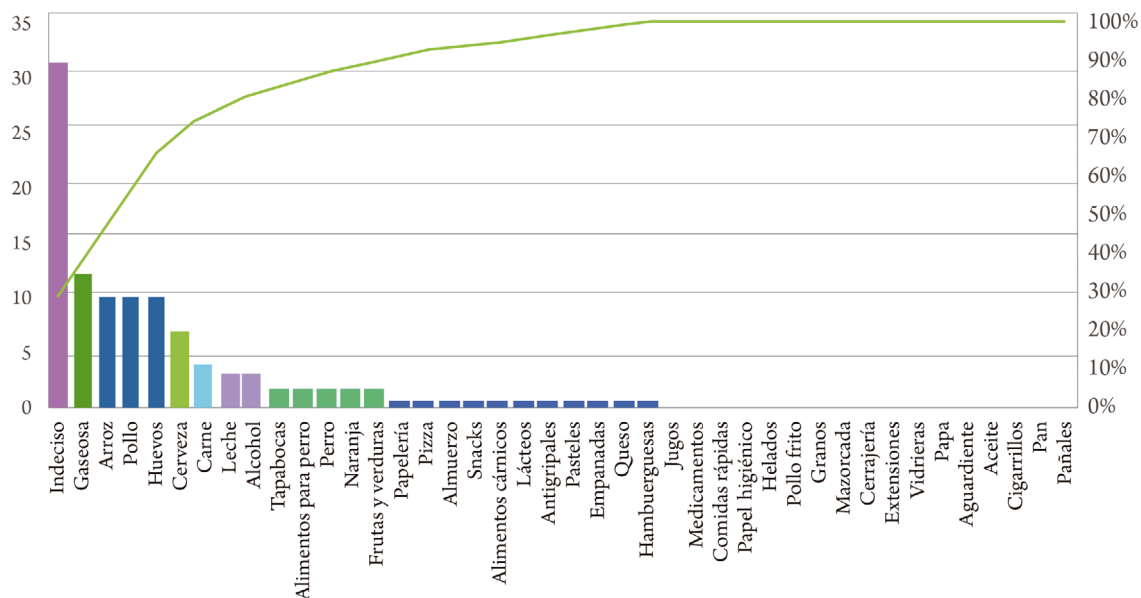
Fuente. Elaboración propia.

**Figura 12.** Productos más vendidos antes de la pandemia



Fuente. Elaboración propia.

**Figura 13.** Productos más vendidos durante el periodo de aislamiento



**Fuente.** Elaboración propia.

Como se puede observar en las gráficas, los productos no son los mismos, con lo que se puede concluir que los hábitos de consumo de los clientes que frecuentan las tiendas de barrio han variado a medida que cambia la situación del país. Menos del 4 % de los tenderos tienen la percepción de que los clientes han aumentado y, por el contrario, la gran mayoría, el 60,4 %, considera que los clientes que llegan al negocio han disminuido.

Una de las características de las tiendas de barrio era que se percibían como espacios de dispersión para los clientes que tienen ciertos hábitos de consumo de productos tales como la cerveza, la gaseosa personal, los snacks, las comidas rápidas, etc. Sin embargo, a partir de la percepción de los encuestadores estos hábitos de consumo han cambiado, ya que los clientes compran estos mismos productos en cantidades mayores o envases más grandes y no se consumen en la tienda como tradicionalmente sucedía.

Los tenderos que invirtieron en estrategias de mercado tales como domicilios, *e-commerce* o promociones y descuentos, tuvieron un impacto positivo, ya que pudieron mantener a los trabajadores durante los tres periodos, tal como se observa en la figura

14; esto muestra una percepción de que los clientes en algunos casos no aumentaron, pero sí se mantenía a comparación antes de la crisis.

### 4.3 Impacto social

La comparación de las gráficas en los tres momentos permite evidenciar una disminución del número de empleados en las tiendas de barrio. La cantidad de establecimientos con un solo empleado aumenta del 47 % en el periodo prepandemia al 61 % durante el aislamiento, y al 53 % en la fase de reactivación económica. Este comportamiento es similar en aquellas que cuentan con tres empleados. En el tiempo de aislamiento obligatorio el número de tiendas con tres empleados disminuye del 21 % al 11 %, y presenta una leve mejoría al 16 % en la fase de reactivación económica. Sin embargo, a la fecha del estudio aún no se evidencia la reaparición de tiendas con cinco empleados que sí existían en la prepandemia con un 2 % de presencia.

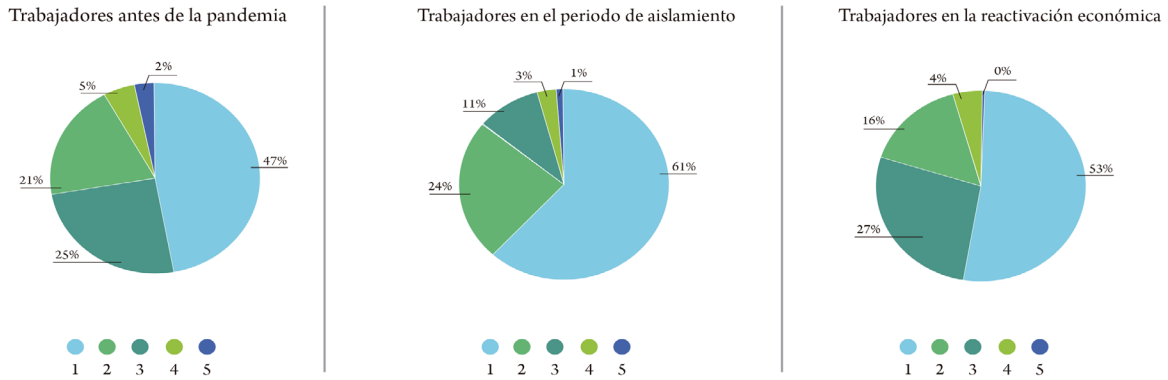
El impacto negativo de la pandemia en las ventas generadas en las tiendas de barrio lleva, entre otras cosas, a que estas amplíen el horario de atención. En la figura 15 se observa un aumento en el periodo



de aislamiento obligatorio de 10,4 puntos porcentuales de las tiendas que atienden más de dieciséis horas al día. Cuando comienza la reactivación eco-

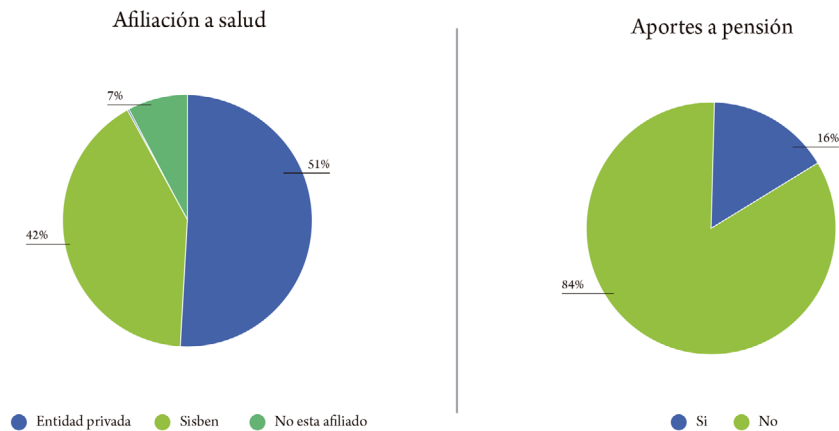
nómica, momento en el que las ventas empiezan a aumentar, se observa un incremento del 17,2 % entre ocho y diez horas de disponibilidad al público.

**Figura 14.** Trabajadores de la tienda en los tres diferentes momentos



**Fuente.** Elaboración propia.

**Figura 15.** Horario de atención durante la activación económica, antes de la pandemia y durante el aislamiento respectivamente

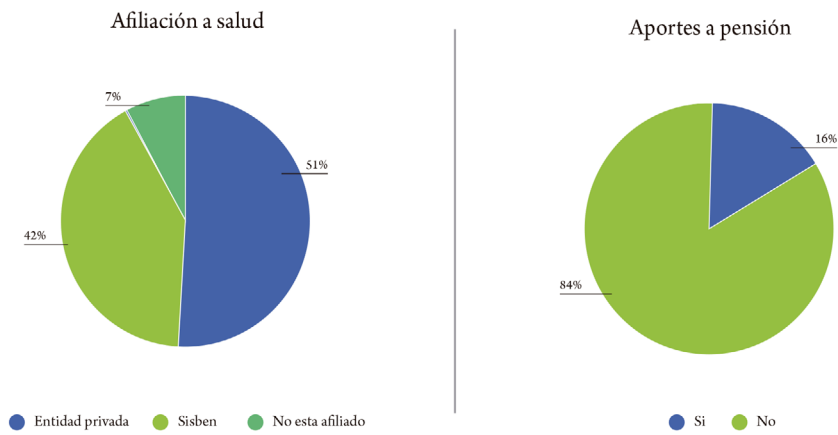


**Fuente.** Elaboración propia.

En el momento de realizar el estudio se encuentra la predominancia de las tiendas de abarrotes con un 41 %, seguida por los Fruver con el 16 % y los restaurantes con el 14 %. A la fecha, se encuentran pocas tiendas de servicios con un 1 % —por ejemplo, salas de internet— y papelerías con un 3 % (figura 16). No obstante, es importante señalar que, en la mayoría de las ocasiones, los dueños de estas tiendas especializadas no estuvieron en la disposición de realizar la encuesta.

Respecto a la seguridad social de los tenderos se evidencia que no es relevante para ellos. De hecho, como se puede observar en la figura 17, el 84 % de los tenderos no realiza aportes al sistema de seguridad pensional y manifiesta que no tienen previsto pensionarse, pues la expectativa es que el negocio les permitirá el sustento diario de por vida. Por otra parte, el 7 % de estos tenderos no se encuentran afiliados a ninguna EPS, lo cual representa un riesgo en caso de emergencia.

**Figura 17.** Afiliación a salud y pensión de los tenderos



**Fuente.** Elaboración propia.

## 5. Discusión y futuras líneas de investigación

Los resultados encontrados en el presente estudio, si bien son coherentes con el impacto negativo que la actual emergencia sanitaria ha generado en el mundo, en Colombia y en particular en Bogotá son preocupantes si se tiene en cuenta la relevancia de las tiendas de barrio para el sustento de más de un millón de personas en la ciudad. También resulta evidente el desconocimiento o la falta de preparación de los tenderos para definir estrategias que les permitan mantenerse en el mercado —de modo que generen los ingresos suficientes para su sostenibilidad—, y, finalmente, la percepción que tiene un amplio porcentaje de los tenderos de que la tienda es su única alternativa de generación de ingresos.

En el presente estudio revela que las tiendas de barrio han visto afectadas negativamente las ventas, la utilidad percibida, la cantidad de clientes y el número de empleados, también han tenido que ampliar los horarios de atención e invertir en protocolos de bioseguridad, lo que ha disminuido su calidad y ha aumentado la estructura de costos, pues no han desplegado estrategias o acciones tendientes a superar la crisis. En un amplio porcentaje las tiendas de barrio no diversificaron su portafolio de productos, no implementaron tecnologías para facilitar las ventas u optimizar el funcionamiento de determinados procesos relevantes para su operación —manejo de inventarios, negociación con los proveedores, etc.—, ni han repensado las tradicionales estrategias de servicio al cliente ya implementadas.

A pesar del importante arraigo cultural de las tiendas de barrio, la cercanía con el cliente y las relaciones interpersonales, entre otros aspectos que les han permitido sobreponerse a la presión de las grandes superficies, las actuales condiciones tecnológicas, económicas, sanitarias y culturales exigen mayores esfuerzos de los tenderos para subsistir. Aspectos tales como la formalización, la capacitación en funciones básicas de la organización y de manejo de productos —logística, cadenas de frío, contabilidad, finanzas e inventarios, entre otras—, así como la incorporación de tecnologías de la información para el desarrollo de diferentes procesos, son algunas de las estrategias que deben empezar a ser masificadas en las tiendas de barrio.

La formalización es una de las decisiones relevantes que debe tomar el tendero. El estatus de informalidad —en una cifra superior al 92 %— lo priva de tener acceso a líneas de crédito, a líneas de apoyo del gobierno y, de manera amplia, a los beneficios que tiene el comercio formal. El temor a divulgar las cifras de su negocio, en especial lo referente a las ventas, unido al desconocimiento de las leyes que los rigen en su actividad comercial son algunas de las principales razones por las que un amplio porcentaje de las tiendas de barrio se encuentran en la informalidad.

En esta línea la capacitación se constituye en otra importante estrategia para las tiendas de barrio. Si bien los tenderos son conscientes de sus limitaciones y, en Colombia, y en particular en Bogotá, existen diferentes entidades que se orientan a brindar apoyo a los tenderos a través de procesos de capacitación y asesorías —Secretaría de Desarrollo Económico, Fenaltiendas, SENA—, los tenderos no lo ven como una oportunidad para el desarrollo del negocio; pues en el presente estudio afirmaron no conocer o no considerar relevantes las iniciativas o actividades lideradas por estas entidades.

Sin embargo, la capacitación le permitiría a la tienda de barrio mejorar la logística, formalizar la contabilidad, explorar técnicas de asociatividad para incrementar el poder de negociación frente al proveedor y, de manera amplia, plantear estrategias para disminuir la presión de las grandes superficies, así como responder de mejor manera ante los actuales desafíos económicos, culturales, sanitarios y tecnológicos.

Finalmente, el uso de tecnologías de la información para el desarrollo de diferentes procesos se visualiza como una estrategia obligada en la nueva realidad del mundo, caracterizada, entre otros aspectos, por el temor de los clientes a salir de sus casas, la desconfianza en las condiciones de inocuidad de los productos, los cambios en los hábitos de consumo —fuentes—, las restricciones en las concentraciones de personas en un establecimiento. Aspectos que pueden impactar los ingresos, los costos, la concepción de la tienda de barrio como lugar de encuentro de vecinos y, por extensión, la perdurabilidad de este tipo de establecimientos en el mercado.

En la aplicación de estrategias de formalización, capacitación e incorporación de tecnologías de la información, es necesario reconocer que el tendero se ha caracterizado por ser muy tradicionalista en cuanto al manejo de su negocio, y que usualmente solo introduce cambios cuando estos son sugeridos o patrocinados por alguna de las marcas que distribuye. En razón a lo anterior, el presente estudio plantea tres líneas de trabajo: la primera desarrollada por los productos de consumo masivo, la segunda por el Gobierno y la tercera por la academia. Desde la perspectiva de los productores de productos de consumo masivo se deben diseñar y liderar

estrategias para motivar a los tenderos en la aplicación de este tipo de estrategias orientadas a la formalización, la capacitación y el uso de tecnologías. Desde el trabajo por las entidades gubernamentales se plantea la necesidad de fortalecer los mecanismos dirigidos a divulgar y acercar sus servicios de capacitación y asesorías a los tenderos, así como promover y estimular la aplicación de estrategias agresivas de recuperación. Finalmente, desde la academia, se plantea que se deben desarrollar proyectos orientados a promover el uso de tecnologías de la información y evaluar el impacto de estas en los tenderos, así como desarrollar procesos de capacitación que fortalezcan sus competencias comerciales.

## Referencias

- Álvarez, C. (2007). *Impacto de la apertura de almacenes de grandes superficies sobre las tiendas de barrio de algunas zonas de Bogotá* (Tesis de grado). Universidad de los Andes. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://bit.ly/3qa5efo>
- Alzate-Londoño, A. A.; Domínguez-Contreras, J. E.; Ortega-Torres, J. E. y Rojas-Díaz, D. A. (2018). Productividad y empleo informal en Colombia: una aproximación a la economía de los tenderos. *Revista Ploutos*, 8(2), 4-15. DOI: <https://doi.org/10.21158/23227230.v8.n2.2018.2194>
- Ardila-Medina, W. A. (2016). Categorías y surtidos que caracterizan a las tiendas de barrio de la localidad de Barrios Unidos de Bogotá. *Documentos de investigación – Mercadología* (4). Universidad Central. Recuperado de <https://bit.ly/2LgSIJh>
- Carvajal, O. (23 de abril de 2020). Fenaltiendas brinda servicios digitales «al gratin» a tenderos de Colombia. *Alerta Bogotá*. Recuperado de <https://bit.ly/3w9jyBX>
- Cigüenza-Riaño, N. (27 de mayo de 2019). El DNP y el DANE confirmaron que convocarán a una misión de expertos que evalúe el instrumento de estratificación socioeconómica que tiene el país. *La República*. Recuperado de <https://bit.ly/3wfCKFb>
- Colombia es un país de tiendas de barrio y peluquerías. (14 de septiembre de 2017). *Dinero*. Recuperado de <https://bit.ly/3ta7PrH>
- Correa-Bernal, D.; Martínez-Castaño, F.; Nieto-Ramírez, M.; Sarmiento-Triviño, G. S. (2018). La calidad de vida laboral de los tenderos. *Revista Ploutos*, 8(2), 48-59. DOI: <https://doi.org/10.21158/23227230.v8.n2.2018.2199>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE (octubre 3 de 2016). *Encuesta Trimestral de Micro establecimientos*. Recuperado de <https://bit.ly/3wqv3vZ>
- Díaz-Sarmiento, M. A.; Estupiñán-Ríos, L.; Zabaleta de Armas, M. (2014). Reto de los tenderos para contrarrestar estrategias de las grandes superficies. *Liderazgo Estratégico*, 4(1), 38-48. Recuperado de <https://bit.ly/3tdFwsr>
- Fenalco (16 de diciembre de 2021). *La tienda de barrio sigue siendo la joya de la corona para los productos de consumo masivo*. Recuperado de <https://bit.ly/3tctRdh>
- Fenalco. (2010). *Lo nuevo de la tienda de barrio - perfil actual en los ocho grandes centros urbanos*. Estudio Fenalco Comercio. Recuperado de <https://bit.ly/3tnvnK1>
- Hernández, R. (30 de mayo de 2020). Tiendas de barrio, una fuente de abastecimiento durante la cuarentena. *Radio Nacional de Colombia*. Recuperado de <https://bit.ly/3CTIRBq>
- La «tienda de barrio», sigue reinando en el negocio del retail. (22 de agosto de 2019). *Semana*. Recuperado de <https://bit.ly/3MRefDT>
- Londoño-Aldana, E. (2007). Imagen y posicionamiento de las tiendas de barrio en Colombia aplicando el análisis factorial de correspondencias (AFC). *Revista Panorama Económico*, 15, 255-281. <https://doi.org/10.32997/2463-0470-vol.15-num.15-2007-407>
- Lorduy, J. (26 de agosto de 2019). Tiendas de barrio, el canal tradicional que se sigue reinventando. *La República*. Recuperado de <https://bit.ly/3COLsv5>
- Páramo-Morales, D.; García-Cano, O.; Arias-Escobar, M. (2011). Hacia una tipología de tenderos de Manizales (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, (30), 93-122. Recuperado de <https://bit.ly/3u1YSz6>
- Patiño-Castro, O. A.; Bernal-Barrios, C. R. (2005). Las competencias de emprendimiento de los tenderos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (54), 27-37. Recuperado de <https://bit.ly/3MMX9Hr>
- Quiñones-Gaona, S.; Reina-Eraza, J. (2016). *Impacto de la incursión en el mercado de las tiendas DI, para los tenderos de barrio en el norte de la ciudad de Cali* (Tesis de grado). Fundación Universitaria Católica-Lumen Gentium. Cali, Valle del Cauca. Recuperado de <https://bit.ly/36piBl7>
- Ramírez-Plazas, E. (2008). ¿Por qué las tiendas de barrio en Colombia no desaparecieron frente a la llegada de las grandes cadenas de supermercados? *Revista Entornos*, (21), 37-50.
- Reina-Ortega, C. I.; Saavedra-Ramírez, O. J.; Ortiz-Saavedra, J. D. (2018). *Fortalecimiento contable y tributario a tenderos comuna 11 y 13 de Ibagué* (Tesis de grado). Universidad Cooperativa de Colombia. Ibagué, Colombia. Recuperado de <https://bit.ly/3q6Tc6s>
- Restrepo, L. S.; Morales, G. P. (2008). Propuesta preventiva en gerencia del servicio para los pequeños comerciantes tenderos de Pereira y Dosquebradas. *Scientia et Technica*, XIV(39), 223-228.
- Reyes-Díaz, R. J. (2017). *Formalización empresarial para tenderos de la ciudad de Girardot* (Trabajo de grado). Universidad Piloto de Colombia. Girardot, Colombia. Recuperado de <https://bit.ly/3w7GYyv>
- Rodríguez, D.; Zambrano, A. (2007). *Identificación de las necesidades de control contable y financiero de pequeños negocios en la localidad de San Cristóbal, barrio La Victoria* (Tesis de grado). Universidad de La Salle. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://bit.ly/3tflfmv>
- Rodríguez-Cabarcas, J. D.; Acosta-Mateus, N.; Ruíz-Rivera, F. J.; Medellín-Lancheros, L. J. (2018). Calidad de vida: tenderos en Bogotá. *Revista Ploutos*, 8(2), 28-36. DOI: <https://doi.org/10.21158/23227230.v8.n2.2018.2197>



- Ruiz-Bedoya, M.; Estrada-Marín, S. (2013). *¿Por qué las tiendas de barrio en Cali no han fracasado frente a la llegada de las grandes superficies?* (Tesis de grado). Universidad Autónoma de Occidente. Santiago de Cali, Colombia. Recuperado de <https://bit.ly/3iaQcSl>
- Secretaría Distrital de Planeación (s.f.). *Estratificación socioeconómica*. Recuperado de <https://bit.ly/34LtIUR>
- Semillero Investigación «La Vitrina». (2019). *Experiencias de campo del proyecto de investigación para tenderos. Cuadernos del semillero de investigación «La Vitrina»* (documento de trabajo n.º 1). Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina. DOI: <https://doi.org/10.33132/26654644.1463>
- Tiendas de barrio representan el 52 % del mercado de consumo masivo. (21 de agosto de 2019). *Portafolio*. Recuperado de <https://bit.ly/3JeNpU0>
- Torres, C.; Gonzales, M. (2019). *Rediseño de una aplicación amigable para tenderos generando marketing por medio de iniciativas comerciales y planes de incentivos* (Tesis de grado). Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Colombia. Recuperado de <https://bit.ly/3qalahL>
- Valbuena, S.; Rojas, R. (2010). Caracterización de los propietarios de microestablecimientos de comercio abierto en la ciudad de Bogotá. *Dialéctica. Revista de Investigación*, (26), 9-20.