

**Análisis del impacto actual de las estrategias gerenciales implementadas por las
tiendas de abarrotes del sector San Luis en Cúcuta durante la pandemia de Covid-19**

UNAD zona centro oriente

Jhon Esteban Pinzón Erazo

Asesor

Jackeline Xiomara Rojas Cárdenas

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de empresas

2025

Resumen

El presente estudio analiza el impacto de las estrategias gerenciales implementadas por las tiendas de abarrotes del sector San Luis en Cúcuta durante la pandemia de COVID-19, acontecimientos que transformaron las dinámicas económicas, sociales y comerciales. Las tiendas de barrio, valoradas por su cercanía y relación directa con la comunidad, enfrentaron desafíos derivados de la reducción de la movilidad y el avance del comercio digital. El objetivo es presentar el tema desde otra perspectiva, basada en la experiencia. Este contexto ofreció una oportunidad para evaluar cómo la gestión estratégica y la capacidad de adaptación influyeron en la resiliencia y sostenibilidad de estos pequeños negocios, que funcionaron como alternativa para evitar conglomeraciones.

La investigación se desarrolló con enfoque cualitativo, diseño de campo y modalidad ex post facto. Se aplicaron entrevistas a profundidad a propietarios de diez tiendas seleccionadas mediante muestreo intencional. El análisis de contenido permitió interpretar experiencias y perspectivas, identificando patrones clave. Los resultados revelaron que las estrategias más efectivas incluyeron capacitación en herramientas digitales, aplicación de bioseguridad y fortalecimiento del vínculo con la comunidad. Sin embargo, se evidenciaron limitaciones en planificación estratégica y resistencia al cambio en negocios con estructuras tradicionales y recursos limitados. A partir de estos hallazgos, se recomienda capacitación en marketing digital, gestión organizacional y desarrollo de habilidades gerenciales para fortalecer la supervivencia y apropiación de estos establecimientos ante escenarios futuros de incertidumbre.

Palabras clave: Estrategias gerenciales, COVID-19, comercios abarroteros, resiliencia, transformación digital.

Abstract

The purpose of this study is to analyze the impact of the management strategies implemented by grocery stores in the San Luis sector in Cúcuta during the COVID-19 pandemic, events that profoundly transformed economic, social, and commercial dynamics at all levels. Derived from the evolution and time adrift in the restrictions identified as the reduction of mobility and the accelerated evolution towards the digital mercantile trend. The objective of the research was to present a topic from another perspective with experience

The research was developed under a qualitative approach with field design and ex post facto modality, applying in-depth interviews to the owners of ten stores selected through intentional sampling. Content analysis allowed us to interpret the experiences and perspectives of the participants, identifying key patterns.

The results revealed that the most effective strategies focused on training digital tools for e-commerce, strict implementation of biosecurity, and strengthening the link with the local community. However, it shows limitations in the capacity for strategic planning and resistance to change in businesses with traditional structures and limited resources. Based on these findings, training in digital marketing, organizational management, and development of managerial skills is recommended, which intervene in the survival and appropriation of commercial establishments in future scenarios of uncertainty in the face of the unknown.

Keywords: Management strategies, COVID-19, grocery stores, resilience, digital transformation.

Tabla de Contenido

Introducción	9
Planteamiento del Problema	10
Objetivos.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
Justificación	14
Marco Referencial.....	17
Antecedentes	17
Marco Teórico.....	19
Marco Conceptual.....	20
Marco Metodológico.....	23
Tipo de Investigación.....	23
Nivel de Investigación	23
Diseño de Investigación	23
Población y Muestra	24
Método de Investigación.....	24
Técnicas de Recolección de Información	24
Técnicas de Procesamiento.....	25
Fases de la Investigación	26
<i>Fase 1 Planificación y Diseño Detallado</i>	<i>26</i>
<i>Fase 2 Recolección de Datos.....</i>	<i>26</i>
<i>Fase 3 Análisis e Interpretación de Datos.....</i>	<i>26</i>

<i>Fase 4 Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones</i>	26
<i>Fase 5 Redacción y Presentación del Informe Final</i>	26
Análisis de los Resultados	27
<i>Caracterización de Estrategias</i>	31
<i>Evaluar el Impacto</i>	33
Discusión de los Resultados.....	43
Conclusiones	45
Recomendaciones	48
Referencias Bibliográficas	49
Apéndices.....	54

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Entrevista</i>	54
--	----

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Planteamiento</i>	12
Figura 2 <i>Demandas Digitales</i>	14
Figura 3 <i>Justificacion</i>	15
Figura 4 <i>Antecedentes</i>	17
Figura 5 <i>Barrio San Luis</i>	28
Figura 6 <i>Resultados</i>	29
Figura 7 <i>Primera Pregunta Caracterizacion</i>	32
Figura 8 <i>Segunda Pregunta Caracterizacion</i>	33
Figura 9 <i>Tercera Pregunta Evaluacion del Impacto</i>	34
Figura 10 <i>Cuarta Pregunta evaluacion del Impacto</i>	35
Figura 11 <i>Quinta pregunta fortalecimiento e Innovacion</i>	36
Figura 12 <i>Sexta Pregunta fortalecimiento e Innovacion</i>	37
Figura 13 <i>Septima pregunta Efectividad</i>	38
Figura 14 <i>Octava Pregunta Efectividad</i>	39
Figura 15 <i>Novena Pregunta Efectividad</i>	40
Figura 16 <i>Decima Pregunta Efectividad</i>	41
Figura 17 <i>Discusiones</i>	43
Figura 18 <i>Conclusiones</i>	45
Figura 19 <i>Conclusiones</i>	46

Lista de Apéndices

Apéndice A <i>Entrevista</i>	54
---	----

Introducción

El estudio realizado en el sector San Luis de Cúcuta, Comparte las estrategias de supervivencia de las tiendas de abarrotes durante períodos de crisis, destacando cómo estos pequeños comercios logran adaptarse a entornos económicos desafiantes. Los comerciantes demostraron una remarcable capacidad de apropiación, implementando estrategias innovadoras para enfrentar el dilema. Muchos negocios diversificaron sus líneas de productos, desarrollaron sistemas de venta más flexibles y establecieron nuevas formas de conexión en su microentorno.

La gestión financiera se convirtió en un elemento clave de persistencia. Los propietarios negociaron plazos más flexibles con proveedores, redujeron gastos operativos, y ejecutaron sistemas de control interno más eficientes. La conexión emocional con la comunidad también jugó un papel crucial, ofreciendo facilidades de pago, manteniendo una comunicación cercana y acomodándose a las necesidades inmediatas.

Estos negocios han logrado transformarse, utilizando herramientas digitales, adecuando sus modelos de negocio y manteniendo una conexión estrecha con su comunidad como estrategia de supervivencia. Frente a las circunstancias presentadas, estas tiendas no solo ajustaron sus operaciones (por ejemplo, implementando canales digitales o realizando acciones más específicas). Esto implicó comprender las nuevas necesidades de sus clientes (seguridad, conveniencia, apoyo particular), ajustándose en consecuencia que transcurría el confinamiento (Flórez, 2020), Estos factores permiten no solo soportar los sucesos, sino también aprovechar nuevas oportunidades para crecer y mantenerse relevantes, los comercios minoristas demuestran actualmente que el éxito depende de la capacidad de improvisación, innovación manteniendo un profundo compromiso con el entorno local. No se trata simplemente de prolongarse, sino de mejorar continuamente para responder a las inesperadas demandas del mercado.

Planteamiento del Problema

La emergencia desencajó absolutamente los esquemas comerciales de los establecimientos. Investigaciones revelan que múltiples establecimientos minoristas carecían de estructuras básicas suficientemente robustas para gestionar amenazas de semejante envergadura. Igualmente, una proporción significativa de estos establecimientos presentaba limitaciones organizacionales como el déficit en conocimientos administrativos formalizados y la carencia de infraestructura tecnológica para implementar metodologías de resiliencia empresarial. De acuerdo con Amaya Vargas, Bolívar Cardona y Jiménez Medina (2022). La innovación administrativa y la flexibilidad estratégica constituyen elementos críticos para la permanencia de determinadas unidades productivas durante el contexto de crisis. Estos factores permitieron que los negocios más adaptables pudieran reorganizarse de manera ágil, superar obstáculos operativos y aprovechar oportunidades emergentes, incluso en medio de escenarios económicos adversos. (Amaya Vargas, Bolívar Cardona, & Jiménez Medina, 2022)

A pesar de las adversidades, algunas tiendas lograron implementar tácticas de adaptación como la adopción de tecnologías digitales y la diversificación de productos y servicios para satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes (Confecámaras, 2022). El estudio de estas estrategias no solo permitirá identificar prácticas exitosas y áreas de mejora, sino que también contribuirá al diseño de iniciativas que fortalezcan la gestión empresarial en el sector.

El análisis de las estrategias gerenciales implementadas resulta crucial para comprender las capacidades de adaptación y los factores que inciden en la sostenibilidad y el crecimiento de los pequeños comercios en contextos de crisis. Promover a estudiar a fondo estas prácticas gerenciales comparte los resultados del análisis en no solo aportar soluciones concretas y ajustadas a la realidad del sector, sino también proporcionar herramientas valiosas para mejorar

la capacidad de respuesta. Alterando así significativamente las preferencias y hábitos de compra, llevando a un aumento en la demanda de productos en línea y un enfoque en la salud y seguridad en el consumo. (Villamizar, Caballero, & Merchán. S.F)

Durante las circunstancias, estas pequeñas empresas enfrentaron uno de los desafíos más significativos de su existencia, viéndose forzadas a adaptar rápidamente sus estrategias operativas para sobrevivir a las restricciones impuestas y los cambios drásticos en los hábitos de consumo. La demanda en la primera necesidad, tales como los alimentos y los artículos de precaución y salubridad, desinfectantes, mascarillas y productos de limpieza, aumentó considerablemente, lo que obligó a los comerciantes a ajustar su oferta para satisfacer las nuevas prioridades del mercado. (Agudelo & Ortiz, 2020)

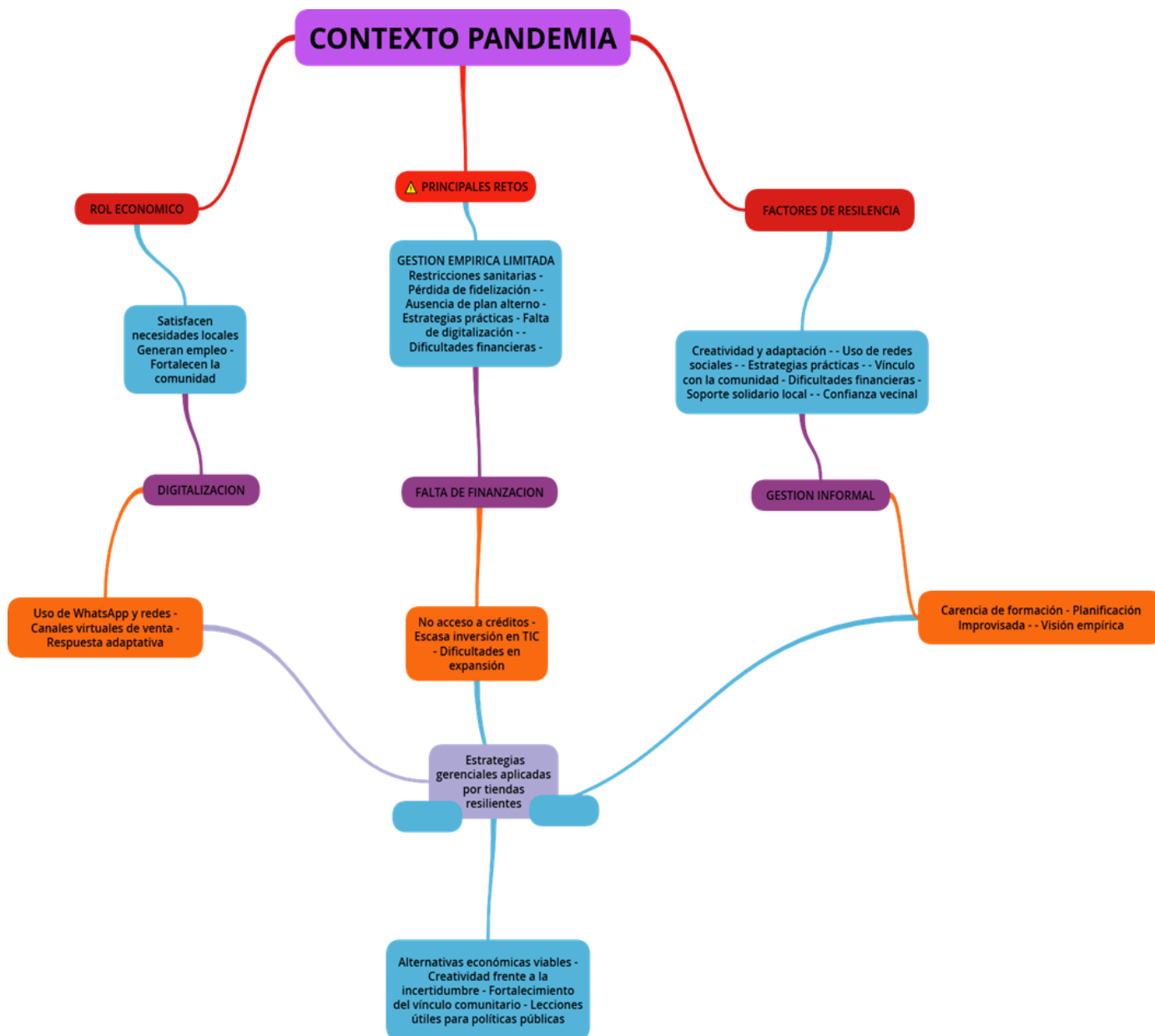
Frente a este panorama, surge la necesidad de realizar un análisis exhaustivo de las estrategias gerenciales implementadas por las tiendas de abarrotes del sector San Luis en Cúcuta, identificando aquellas prácticas exitosas y los factores que contribuyeron a su efectividad.

Finalmente, los hallazgos formulan políticas públicas orientadas a la capacitación gerencial en nuevas tendencias actualizadas en la aplicación de herramientas online, el acceso a financiamiento y la implementación de tecnologías digitales conformadas a pequeños negocios. Además, los resultados del análisis pueden convertirse en herramientas prácticas para los emprendedores, ayudándoles a fortalecer sus capacidades gerenciales para tomar decisiones informadas y anticiparse a futuras crisis con mayor preparación. Para responder a la pregunta:

¿Qué estrategias gerenciales implementaron las tiendas de abarrotes del sector San Luis en Cúcuta durante la pandemia de COVID-19 y cuál ha sido el impacto de estas estrategias en su adaptación como sostenibilidad actual?

Figura 1

Planteamiento



Nota: Esta figura conceptual resume cómo, en el contexto de la pandemia, los pequeños comercios del sector local jugaron un papel vital a pesar de enfrentar retos estructurales Fuente.

Elaboración propia

Objetivos

Objetivo General

Analizar las estrategias gerenciales implementadas por las tiendas del sector San Luis en Cúcuta a partir del inicio de la emergencia sanitaria por COVID-19, evaluando su efectividad en la supervivencia y adaptación de los negocios.

Objetivos Específicos

Caracterizar las estrategias implementadas por las tiendas abarroteras de barrio del sector San Luis en Cúcuta durante la emergencia sanitaria por COVID-19. para relacionar futuros desafíos en el contexto actual mediante la recopilación de información.

Evaluar el impacto de dichas estrategias en las decisiones de crecimiento y desarrollo Gerencial. enfocándose en cómo adaptaron su forma de trabajo para enfrentar las dificultades. Analizando qué tan efectivas fueron, qué funcionó bien y qué se podría mejorar.

Plantear consideraciones para fortalecer las estrategias gerenciales implementadas por los establecimientos, con base en los resultados obtenidos en el análisis de su impacto y sostenibilidad, proponiendo acciones que garanticen, oportunidades, fortalezas y recomendaciones.

Justificación

La crisis, en todos los niveles, trajo consigo desafíos inesperados para la economía y la sociedad, afectando especialmente a los pequeños negocios minoristas como las tiendas de abarrotes. Este tipo de comercios, fundamentales para el abastecimiento de productos básicos y el desarrollo integral de las comunidades, tuvieron que enfrentar cambios rápidos y profundos en su forma de operar. En este contexto, el estudio de López Preciado (2021) y Guerrero Rueda aporta una visión interesante sobre cómo estos establecimientos lograron mantenerse frente a un escenario económico profundamente alterado: Las tiendas tradicionales, ante las restricciones y cambios de comportamiento de los consumidores, desarrollaron mecanismos de adaptación que incluyeron desde la diversificación de sus productos hasta la incorporación de servicios a domicilio y el uso de herramientas digitales básicas. Estas acciones fueron fundamentales para sostener sus operaciones y, en algunos casos, fortalecer su relación con la comunidad local, convirtiéndose en actores clave de la resiliencia económica durante la pandemia. (López Preciado & Guerrero Rueda, 2021)

Figura 2

Demandas Digitales



Nota. Muestra la adaptación y modernización de los pequeños comercios ante nuevas Fuente.

Elaboración propia

Estas barreras evidencian la necesidad de políticas públicas que promuevan la inclusión digital y programas de capacitación enfocados en los pequeños comerciantes. identificando tres dimensiones críticas: la digitalización de servicios, la reconstrucción de vínculos comunitarios y la estructuración de modelos de negocio tradicionales. Permitieron a muchas tiendas no solo sobrevivir, sino también encontrar nuevas oportunidades de crecimiento en medio de la adversidad. Más allá de describir estrategias de supervivencia, el estudio se presenta como un ejercicio de memoria histórica, documentando la capacidad de perseverancia en estas tiendas con contextos de vulnerabilidad y ofreciendo lecciones valiosas para enfrentar futuras dificultades.

Figura 3

Justificación



Nota. La figura 3 La figura muestra contextualización del rol y desafíos de los pequeños comercios durante la pandemia Fuente. Elaboración propia

Las figuras presentadas en esta investigación reflejan con claridad cómo la pandemia expuso las debilidades estructurales de estos negocios, pero también su capacidad de resistencia. Lo más revelador es que las soluciones no surgieron de grandes inversiones o estrategias sofisticadas, sino del ingenio, la solidaridad comunitaria y el uso básico de herramientas digitales como WhatsApp o TikTok. A pesar de la limitada formación tecnológica, muchos comerciantes demostraron que con lo mínimo podían hacer mucho.

Desde una visión crítica, es preocupante que todavía hoy muchos pequeños comerciantes sigan viendo la capacitación como un gasto y no como una inversión. Por eso, esta investigación no solo se justifica desde lo académico, sino desde lo social: porque apunta a identificar caminos concretos de mejora que puedan traducirse en políticas públicas o programas de acompañamiento que partan de la realidad del comerciante común.

A nivel personal, considero que entender a fondo las dinámicas de estos negocios es una forma de reivindicar su rol dentro del tejido social. Son más que simples puntos de venta: son espacios de encuentro, memoria, ayuda mutua y cultura barrial. Por ello, impulsar su modernización no debe significar desarraigarlos de su esencia, sino más bien brindarles las herramientas para que puedan evolucionar sin perder su identidad.

Marco Referencial

Antecedentes

El comercio local obliga a los comercios minoristas a apropiarse a nuevas condiciones de mercado. Su capacidad de resistencia resulta crucial para su supervivencia y consolidación en el contexto posterior a la crisis sanitaria. Sigue siendo un elemento clave en la respuesta de las tiendas de barrio a la crisis fue la capacitación de tecnologías digitales, la transformación digital y el cambio de nuevas estrategias no fueron uniformes en todos los establecimientos.

Figura 4

Antecedentes



Nota. La siguiente figura muestra una representación de los antecedentes Fuente. Elaboración propia

Antecedentes Internacionales

La digitalización y la fidelización de clientes surgen como herramientas esenciales para la permanencia de pequeños negocios en un mercado de constante cambio. En este sentido, La implementación de herramientas digitales no solo permitió ampliar los canales de venta y comunicación con los clientes, sino que también fortaleció la relación con ellos a través de estrategias de fidelización innovadoras. Estas acciones resultaron cruciales para sostener la actividad comercial y garantizar la supervivencia de los negocios en contextos de alta incertidumbre. (García, Gómez, & Ríos, 2021)

Según Useche Aguirre et al. (2021). Enfocaron la resiliencia de los pequeños comercios, destacando la necesidad de programas de apoyo y estrategias financieras para garantizar la eficiencia del sector minorista ante situaciones desconocidas

Desde una perspectiva generalizada, se identifican tendencias que enfatizan el desarrollo de competencias en la administración, impulsadas por el uso de herramientas tecnológicas y metodologías estratégicas, ya que la mayor parte de los establecimientos son administrados por adultos mayores, quienes no se encuentran en su totalidad familiarizados con las nuevas tendencias, desconociendo sus ventajas y mayor alcance en la actualización de información primordial para mantenerse a la vanguardia de las necesidades presentadas. (Fiorino & Ortiz, 2020)

Antecedentes locales

En Colombia, los negocios de barrio han ido experimentando en el comercio métodos innovadores, desempeñando un papel clave en la economía local Durante los periodos de confinamiento, Estos factores exigen que los pequeños comerciantes reestructuren su operatividad

Marco Teórico

Estudios recientes ofrecen un marco de cómo estos comercios han enfrentado cambios en tiempos de incertidumbre, analizando la adaptación observada en el San Luis de Cúcuta durante la pandemia, proporcionando una base teórica para evaluar las respuestas de las empresas ante la crisis. La gestión del cambio en situaciones de emergencia ha sido un gran reto para los administradores de tiendas, quienes han tenido que repensar sus operaciones. Aquellos comercios que establecieron buenas relaciones con sus proveedores lograron mantener el suministro de productos esenciales durante momentos de escasez. Esta habilidad para manejar las cadenas de suministro se ha convertido en una competencia clave, diferenciando a los negocios que solo sobrevivieron de aquellos que se fortalecieron progresivamente gracias a las nuevas tendencias que tienen a disposición. (Martínez-Daza, 2022)

El bienestar y la protección se hicieron esenciales, llevando a los comercios a adoptar medidas de higiene y distanciamiento. Estos protocolos ayudaron a prevenir riesgos sanitarios y generaron confianza en los consumidores, quienes valoraron el compromiso de las tiendas con la salud de la comunidad. La gestión de estos aspectos sanitarios mejoró la percepción de los clientes y fortaleció las relaciones. Por lo tanto, la digitalización y la responsabilidad social de los comercios también han sido importantes para su transformación durante la pandemia.

Las tiendas de barrio mejoraron sus habilidades gerenciales utilizando tecnologías digitales durante la pandemia de COVID-19, lo que permitió entender cómo cambió el capital humano en los pequeños comercios. Los autores muestran que los trabajadores pasaron de tener habilidades básicas a desarrollar capacidades más avanzadas en gestión digital. Este avance se dio en ciclos de prueba y aprendizaje, influenciados por las restricciones sanitarias y las necesidades de los consumidores. Un hallazgo clave es la "Modernización", que permitió al

personal asumir diferentes roles, desde manejar inventarios digitales hasta coordinar entregas a domicilio personalizadas. (Molina, Amaris, & Ruiz, 2023)

Importancia del sector comercial de tiendas de barrio para la economía comercial, La "alfabetización digital acelerada" transformó significativamente la cultura organizacional, eliminando barreras tecnológicas que existían previamente con los propietarios, quienes normalmente no se relacionaban de manera directa con estas herramientas. Durante este período de transformación, las habilidades socioemocionales cobraron una relevancia sin precedentes, destacándose particularmente la gestión del estrés y la comunicación empática como ventajas competitivas en situaciones adversas complejas. (Ortiz et al., 2020)

Marco Conceptual

Caracterización de Estrategias

Basada en 4 dimensiones: **logística-operacional** (modificación de cadenas de suministro y métodos de entrega), **comercial-relacional** (transformación de vínculos con clientes mediante comunicación digital), **financiera-administrativa** (implementación de controles de costos y nuevos sistemas de pago) y **sanitaria-preventiva** (protocolos de bioseguridad como estrategia de continuidad). Cuestas Bedoya y Bravo Mora (2022)

Categorizan de estrategias en tres niveles interconectados: **estructural** (modificación de espacios físicos y flujos de atención), **funcional** (diversificación de productos y servicios) y **relacional** (transformación de los modos de interacción con clientes y proveedores). identifican tres fases distintas: respuesta inmediata (primeros 2-3 meses), adaptación intermedia (3-6 meses) y consolidación innovadora (6-12 meses). Viteri y Moya (2021)

Evaluar el Impacto

la evaluación del impacto es el proceso mediante el cual se analiza y mide los efectos o resultados que una acción, estrategia o intervención tiene sobre un contexto o grupo determinado. permitiendo analizar

Si las estrategias adoptadas han tenido efectos positivos, negativos o neutrales.

Qué tan eficaces fueron las adaptaciones gerenciales frente a los desafíos del COVID-19.

En qué medida esas decisiones contribuyeron al crecimiento y sostenibilidad de las tiendas de barrio. Rico-Pencue et al. (2021)

Fortalecimiento de las Estrategias Gerenciales a Través de la Innovación

La innovación gerencial es fundamental, especialmente en situaciones de crisis siendo crucial durante períodos de incertidumbre, ya que permite a las organizaciones no solo sobrevivir, sino también progresar y mejorar su competitividad en mercados volátiles. donde las empresas necesitan transformarse rápidamente para mantener su relevancia en el mercado y asegurar su supervivencia. Según Amaya Vargas et al. (2022),

Efectividad

En la referencia de Morales Ospina (2024) Es la capacidad de una intervención o estrategia para producir los resultados esperados en términos de desarrollo de habilidades emprendedoras, mejora en la gestión comercial o incremento en indicadores de desempeño empresarial.

Administración de Inventarios

Mediante los sistemas de gestión de inventarios se logra mayor estabilidad, permitiéndose adaptar mejor a las fluctuaciones de demanda y restricciones de abastecimiento. El proceso de reabastecimiento comercial se identifica como componente crítico dentro de la

gestión de inventarios. El estudio subraya que esta transformación digital, aunque incipiente en muchos casos, constituyó el primer paso hacia una administración de inventarios más profesional. Cámara de Comercio de Bogotá (2021, 2022)

Comercio Electrónico

Este fenómeno se define como «la compra y venta de productos o servicios a través de medios digitales, principalmente internet», constituyendo una evolución necesaria para la supervivencia y competitividad en los negocios minoristas de proximidad comunitaria en la era digital. El estudio publicado documenta cómo muchas tiendas que iniciaron con sistemas rudimentarios de pedidos digitales durante el confinamiento han evolucionado hacia estrategias más sofisticadas, manteniendo estos canales incluso después de la reactivación completa. La República (2023)

Estado del Arte

El marketing digital ha evolucionado como una herramienta. Entre las estrategias más utilizadas por las pymes colombianas se encuentran el uso de redes sociales como Facebook, WhatsApp, Instagram y LinkedIn para interactuar con sus clientes. Estas plataformas permiten a las empresas promocionar sus productos, fortalecer la identidad de marca y generar ventas directas. Sin embargo, el éxito de estas estrategias depende de una correcta segmentación del público y del contenido relevante que se ofrezca a los usuarios mediante los estados como la actualización.

Marco Metodológico

Tipo de Investigación

La presente investigación abarca un **enfoque cualitativo**. Este enfoque es adecuado para comprender en profundidad cómo los individuos adaptan sus prácticas comerciales ante condiciones adversas, permitiendo explorar la realidad de sus decisiones y adaptaciones con gran detalle. Tal como señalan Amaya Vargas et al. (2022) Manifestando las estrategias gerenciales implementadas comprendidas en motivaciones, experiencias y el contexto social y económico que influyó en sus acciones, sobre la sostenibilidad de los negocios de barrio. tal como lo respalda la perspectiva de la Cámara de Comercio de Bogotá (2022)

Nivel de Investigación

El nivel de investigación es **exploratorio y descriptivo**. Busca explorar en profundidad las estrategias gerenciales utilizadas por las tiendas de abarrotes en un contexto específico de crisis. A su vez, se pretende describir detalladamente estas estrategias, las experiencias de los dueños de las tiendas y los factores que influyeron en sus decisiones gerenciales. Cámara de Comercio de Bogotá (2022)

Diseño de Investigación

El diseño de la investigación es no experimental y de campo. No se manipularán variables, sino que se estudiarán las estrategias tal como fueron implementadas en su entorno natural. La recolección de datos se realizará directamente en las tiendas de abarrotes del sector San Luis de Cúcuta. Los hallazgos podrían servir para comparar y contrastar las estrategias identificadas. Rojas et al. (2021)

Población y Muestra

La selección de una muestra intencional dentro la población de 10 tiendas de abarrotes en el sector San Luis de Cúcuta se realizará con el propósito de profundizar en las diversas realidades y estrategias implementadas por los dueños. Esta metodología se inspira en el enfoque de quienes también emplearon un muestreo intencional en su análisis de los cambios económicos postpandemia en tenderos de un barrio en Ibagué, buscando asegurar la inclusión de perspectivas únicas sobre las respuestas a los retos recientes. Estos criterios podrían considerar aspectos como el tamaño del negocio, la antigüedad, el tipo de estrategias implementadas (identificadas preliminarmente o a través de administradores) Cuestas Bedoya y Bravo Mora (2022),

Método de Investigación

Mediante un método cualitativo con una orientación inductiva, se busca patrones recurrentes, temas emergentes y comprensiones significativas acerca de las estrategias gerenciales que implementaron para enfrentar los desafíos impuestos por la pandemia de COVID-19 y cómo estas contribuyeron a la sostenibilidad de sus negocios. Este enfoque metodológico se alinea con el utilizado por en su estudio el cual refuerza la pertinencia de esta aproximación inductiva para explorar las dinámicas del sector de las tiendas de barrio en un contexto de crisis. Rojas, Vargas y Alianza EFI (2021)

Técnicas de Recolección de Información

La técnica principal para la recolección de información será la entrevista a profundidad con los dueños de las 10 tiendas seleccionadas. Utilizando una guía de entrevista semiestructurada que abordará los objetivos de la investigación, permitiendo a los participantes expresar sus experiencias, percepciones y decisiones de manera detallada. Los temas centrales de la guía de entrevista se enfocarán en: El impacto de la pandemia en su negocio, Las estrategias

implementadas en diversas áreas (operativa, comercial, financiera, relación con clientes, etc.). Los factores que influyeron en la elección e implementación de estas estrategias. Los desafíos y facilitadores encontrados durante el proceso de adaptación. Su percepción sobre la efectividad de las estrategias implementadas para la sostenibilidad del negocio. Y Las lecciones aprendidas como las perspectivas futuras.

Esta estructura se basa en guías similares a las utilizadas por quienes emplearon este formato en su investigación para garantizar que los temas clave fueran tratados de manera coherente y completa facilitando una recolección de datos ricos y detallados. Rodríguez Esquivel et al. (2019)

Técnicas de Procesamiento

Para el **examen** de los datos cualitativos recabados de las entrevistas, se recurrirá al análisis de contenido o a la Teoría Fundamentada.

Análisis de Contenido

Se efectuará una revisión exhaustiva de las transcripciones de las entrevistas para detectar unidades de significado relevantes para las estrategias directivas y la capacitación Se codificarán y clasificarán los datos para identificar regularidades, temas recurrentes y diferencias en las vivencias de los dueños de las tiendas.

Teoría Fundamentada

Según la riqueza de los datos y el desarrollo del análisis, se podría optar por una perspectiva de Teoría Fundamentada, buscando generar categorías y relaciones teóricas directamente a partir de los datos recogidos, mediante un proceso cíclico de codificación y comparación constante. El propósito del análisis será comprender a fondo las estrategias llevadas a cabo, los elementos que las moldearon y las consecuencias percibidas por los dueños

Fases de la Investigación

Fase 1 Planificación y Diseño Detallado

- Revisión de literatura y definición del marco teórico.
- Formulación de la pregunta de investigación y objetivos específicos.
- Diseño de la guía de entrevista semiestructurada.
- Selección de la muestra de 10 tiendas y justificación de los criterios.

Fase 2 Recolección de Datos

- Contacto con los dueños de las tiendas y coordinación de las entrevistas.
- Realización de las entrevistas a profundidad.
- Transcripción de las entrevistas.

Fase 3 Análisis e Interpretación de Datos

- Organización y codificación de las transcripciones.
- Identificación de patrones, temas emergentes y categorías.
- Interpretación de los hallazgos en relación con los objetivos de la investigación.

Fase 4 Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones

- Síntesis de los principales hallazgos.
- Desarrollo de conclusiones basadas en los patrones y temas identificados.
- Formulación de recomendaciones para los dueños de tiendas, formuladores de políticas o futuras investigaciones.

Fase 5 Redacción y Presentación del Informe Final

- Elaboración del informe detallado de la investigación.
- Presentación de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

Análisis de los Resultados

Los resultados de esta investigación se mostraron mediante una descripción trazando hallazgos cualitativos, los cuales emergen principalmente de la Fase 3: Análisis e Interpretación de Datos. Se emplearán citas textuales extraídas de las entrevistas realizadas en la Fase 2: Recolección de Datos para ilustrar los temas principales y dar voz a las vivencias de los participantes. La información se organizará en patrones y temáticas emergentes identificados durante el análisis de contenido o mediante la Teoría Fundamentada en la Fase 3. Estos patrones y temas permitirán responder a los objetivos específicos planteados en la Fase 1, como la caracterización de las estrategias implementadas y la evaluación de su impacto. Finalmente, en la fase 4, elaboración de conclusiones y recomendaciones, reformulando recomendaciones basadas en la síntesis de estos hallazgos, las cuales podrán ser útiles para los dueños de tiendas de barrio, responsables de la formulación de políticas o investigaciones futuras en el sector. La presentación final de estos resultados se realizará en la Fase 5: Redacción y Presentación del Informe Final, donde se detallarán las conclusiones y recomendaciones manifestadas en el proceso investigativo.

A continuación, se muestran las tiendas de abarrotes relacionadas en el proceso de investigación en el sector de san Luis

Figura 5

Barrio San Luis



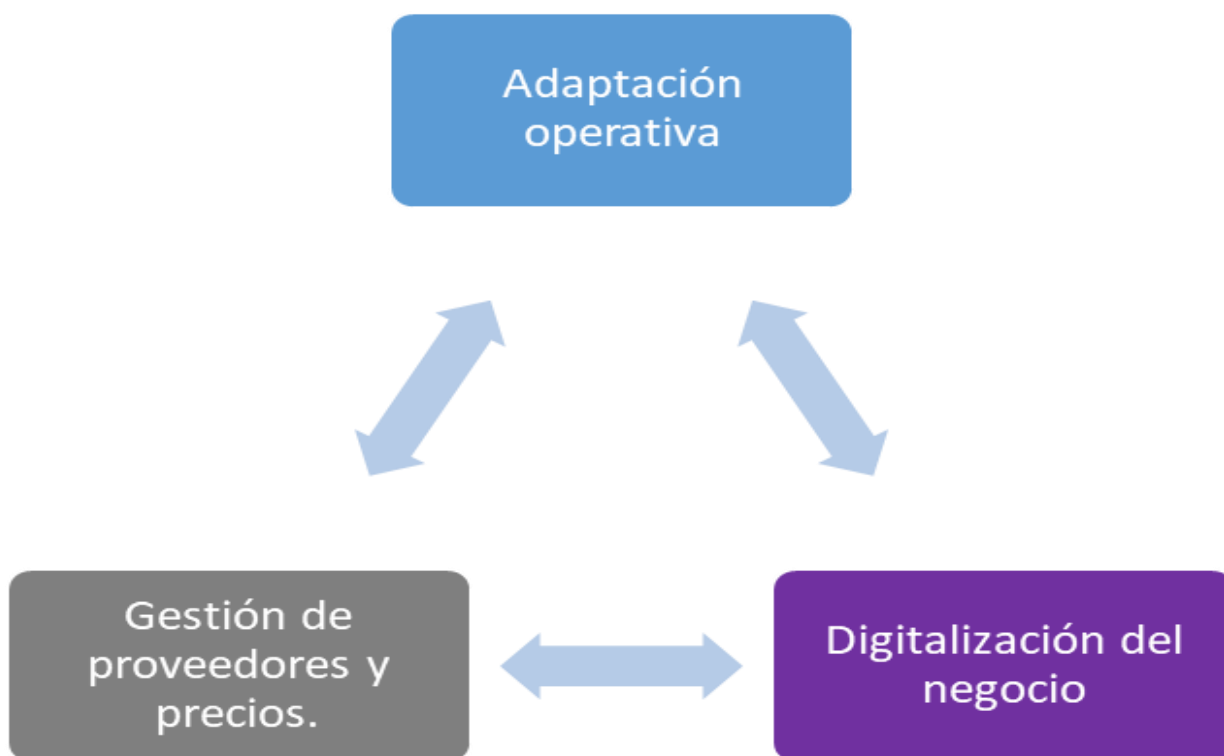
Nota. Esta figura muestra en la investigación la población en el sector San Luis, Se seleccionaron mediante un muestreo intencional las 10 tiendas de abarrotes Fuente. Elaboración propia

<https://maps.app.goo.gl/s5cJGno6mVGH4G8v6>

Cuando comenzó la pandemia, a muchas tiendas del barrio San Luis no les quedó otra situación que ajustarse como pudieran a un panorama donde el riesgo más grande era no tomar ninguno. Cada uno buscó su manera de seguir vendiendo, y aunque no fue fácil, se las ingeniaron. Respondiendo a la pregunta de investigación

Figura 6

Resultados



Nota. esta figura muestra las estrategias que pueden categorizarse en tres dimensiones principales, cada una con un impacto diferenciado en su sostenibilidad actual. Fuente.

Elaboración propia

Lo primero fue enfocarse en lo que más se necesitaba: Productos básicos de la canasta familiar, productos de aseo e higiene, cosas que no podían faltar en ninguna casa. Algunos empezaron a jugar con los precios, bajando un poco cuando podía o hacer combos para que la

gente siguiera comprando. Muchos comenzaron a mandar pedidos a domicilio, algo que antes casi no hacían. Al principio lo hacían ellos mismos, o con ayuda de algún familiar. Fue una solución rápida, pero con el tiempo se volvió parte del negocio. Hoy en día varios todavía lo mantienen porque vieron que les funciona. También fueron más cuidadosos con el abastecimiento. Algunos anotaban todo en libretas, otros lo hacían en el celular. Lo importante era no perder mercancía ni dinero manteniendo la estructuración inicial que habían realizado para mantener el distanciamiento ya por preferencia del comerciante y su efectividad durante su implementación progresiva a las circunstancias, estas medidas reflejan una innovación forzada pero efectiva, nacida del contexto crítico. Como lo señala Amaya Vargas et al. (2022),

Otra cosa que cambió fue la forma de comunicarse con los clientes. Como ya casi todo el mundo usa WhatsApp, lo empezaron a usar para tomar pedidos o avisar cuando lleguen productos nuevos. Un par de tiendas incluso se animaron a publicar en Facebook o estados de WhatsApp. No fue algo masivo, pero sí ayudó a mantener la clientela en su microentorno manteniéndose presentes. Compartían la información personal como su número telefónico para atender llamadas. El uso de domicilios, primero improvisado y luego incorporado como parte del modelo de negocio, coincide con lo descrito por Flórez (2020), quien reconoce la reinención del tendero como actor resiliente. El uso de WhatsApp para pedidos o avisos, así como la búsqueda de nuevos proveedores y compras colectivas, al mostrar cómo estas microempresas fortalecieron sus redes comunitarias para sostenerse. refuerza lo planteado por Rojas et al. (2021)

Con los proveedores, el cuento también cambió. Algunos de los que surtían antes ya no podían hacerlo o traían todo más caro, así que los tenderos empezaron a buscar otras opciones. A veces se unían con otros vecinos para comprar debido al pico y cedula o se iban directo a otros mayoristas. Eso les dio un poco más de control sobre los precios y les permitió seguir vendiendo

sin tener que subirle tanto al cliente. En general, todo ese esfuerzo les sirvió para aguantar el golpe. Muchos aprendieron cosas nuevas, se adaptaron, y aunque algunos cambios fueron por necesidad, ahora los ven como parte del negocio. Las tiendas que supieron ajustarse a tiempo y mantenerse firmes son las que hoy siguen de pie, más preparadas para lo que venga.

Representándose como, Más que un servicio. Un espacio cercano al hogar que compensa en la atención personalizada. Así, estas tiendas no solo enfrentaron la crisis, sino que desarrollaron prácticas sostenibles que ahora forman parte de su identidad comercial.

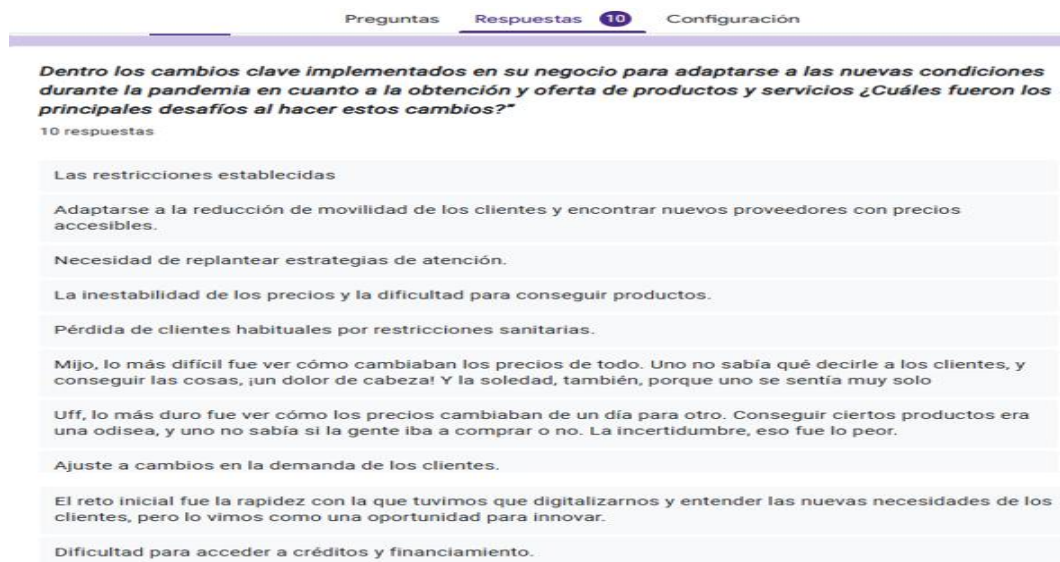
Caracterización de Estrategias

Respecto al primer objetivo del estudio, se evidencia que los comerciantes del sector San Luis no solo enfrentaron una situación inédita y desafiante, sino que debieron tomar decisiones rápidas y en muchos casos improvisadas para continuar operando sus negocios. A partir de los testimonios recopilados en las entrevistas abiertas, se identifican varios ejes de actuación que permiten caracterizar de manera precisa los cambios aplicados en los negocios.

Los dueños de tiendas pequeñas se vieron obligados a modificar su forma de operar frente a un entorno volátil y complejo. Muchos enfrentaron restricciones estrictas que limitaron tanto el abastecimiento de productos como la afluencia de clientes. Otros observaron una disminución significativa en la presencia de sus compradores habituales, lo que los llevó a replantearse sus métodos de atención y la oferta de productos. La constante alza en los precios también representó un desafío, al tener que ajustar costos sin poner en riesgo la fidelidad de los clientes., típicas en contextos de crisis prolongada. Estas respuestas espontáneas y adaptativas reflejan lo que autores como Ramos y Camargo (2021) denominan “estrategias reactivas de sobrevivencia”

Figura 7

Primera pregunta "Caracterización"



Nota. Esta figura muestra la pregunta enfocada en la caracterización de estrategias implementadas por las tiendas de abarrotes en el sector de san Luis Fuente. Elaboración propia

Frente a esta realidad, varios tenderos compartieron la dificultad de vivir bajo la incertidumbre diaria: no saber si al día siguiente contarían con mercancía, ni si las personas estarían en condiciones o con disposición para comprar. No obstante, también surgieron iniciativas prácticas. Algunos comenzaron a utilizar sus celulares como herramienta de gestión: anotaron ventas, recibieron pedidos por mensajes, o contactaban directamente a los clientes. Incluso hubo quienes manifestaron el deseo de aprender más sobre tecnología, conscientes de su potencial, aunque también reconocieron sus limitaciones en este aspecto. Quienes destacan el papel del teléfono móvil como una herramienta clave para la continuidad operativa de los microempresarios durante la pandemia coincide con lo descrito por Rincón y Vargas (2021)

Figura 8

Segunda Pregunta "Caracterización "

¿Que implementaria en su negocio para adaptarse a futuros desafíos basandose en la experiencia abordada?

10 respuestas

Estrategias de financiamiento accesibles.

Invertir en capacitación digital para mejorar la promoción de productos y atraer más clientes

Mejorar el servicio de domicilios.

Ventas por WhatsApp y control de inventario digital.

Capacitarse en marketing digital y redes sociales.

Ahora, yo creo que lo mejor es tener el WhatsApp bien activo para los domicilios, y llevar la cuenta de todo en el celular, para no quedarme sin nada. Aunque a mi edad, eso de la tecnología cuesta.

Ahora sé que tengo que estar preparado para lo que sea. Si viene otra cosa así, me enfocaré en tener un buen servicio a domicilio y en llevar mejor el inventario en el celular, para no quedarme sin nada.

Buscar apoyo financiero con mejores condiciones.

Definitivamente fortalecería nuestra presencia online con una mejor plataforma de e-commerce y exploraría nuevas herramientas de marketing digital que mis hijos me recomiendan.

Diversificar los servicios ofrecidos.

Nota. Esta figura muestra la segunda pregunta enfocada en la caracterización de estrategias implementadas por las tiendas de abarrotes en el sector de san Luis Fuente. Elaboración propia

Evaluar el Impacto

Uno de los retos más grandes para quienes intentaron cambiar la forma en que manejaban sus negocios fue el simple hecho de no saber por dónde empezar. Muchos se encontraron de golpe con términos, herramientas y formas de trabajo que nunca habían usado

Figura 9

Tercera Pregunta “Evaluación del Impacto”

¿Qué dificultades encontraron al implementar estas estrategias y cómo las superó?

10 respuestas

La incertidumbre en la duración, el riesgo más grande era no tomar ninguno
La falta de experiencia en comercio digital y el temor de los clientes a los nuevos métodos de compra.
Personal no capacitado, se realizaron entrenamientos.
Tecnología complicada, pero aprendí con ayuda.
Altos costos en plataformas digitales, se buscó alternativas gratuitas.
Yo con la tecnología solo sabía recibir llamadas de mi familia. Me tocó pedirle ayuda a los vecinos del barrio, que son muy pacientes conmigo. Gracias a ellos, aprendí a defenderme con celulares avanzados.
Yo con la tecnología soy un cero a la izquierda. Me tocó pedirle ayuda a mis familiares para aprender a usar el WhatsApp y las redes sociales. Ellos me explicaron, con paciencia, cómo mandar promociones y recibir pedidos.
Falta de publicidad, se mejoró la presencia en redes.
La principal dificultad fue la curva de aprendizaje tecnológica para algunos procesos, pero mis hijos fueron mis mejores asesores y encontramos tutoriales y plataformas intuitivas que facilitaron la transición.
Resistencia de clientes al cambio, se implementó educación en uso de apps.

Nota. La figura muestra la tercera pregunta enfocada en el segundo objetivo de la investigación

Fuente. Elaboración propia

Durante los meses más críticos de la pandemia, los tenderos no tuvieron margen para desarrollar estrategias estructuradas. En su lugar, respondieron con acciones inmediatas y empíricas, adaptándose a lo que cada día exigía. Muchos comenzaron por lo esencial: redefinir qué productos ofrecer, reorganizar el espacio del local o contactar nuevos proveedores cuando los tradicionales no podían responder. Ya no bastaba con abrir la tienda y esperar a que llegaran los clientes: algunos no salían por temor, otros habían perdido su empleo o priorizaban

necesidades básicas. sobre la gestión empírica en contextos de informalidad, donde la experiencia y la intuición sustituyen a los modelos estratégicos formales. Como piezas de ajedrez Esta forma de operar, guiada por la urgencia y el ensayo-error, se alinea con lo que plantea Parra (2022)

Figura 10

Cuarta pregunta "Evaluación del Impacto"

¿Qué efectos tuvieron las dificultades en la implementación de estas estrategias en su negocio?

10 respuestas

no había plan B, para situaciones adversas
Ventas reducidas al inicio y ajustes constantes para mejorar las estrategias aplicadas.
Reducción de ingresos inicial.
Ventas bajas al principio, pero me recuperé.
Aprendizaje forzado sobre tecnología.
Las ventas bajaron mucho al principio, y me tocó apretarme el cinturón. Pero con promociones y buscando proveedores más económicos, logré salir adelante.
Al principio, las ventas cayeron mucho. Me tocó apretarme el cinturón y buscar proveedores más económicos. Pero, poco a poco, fui ajustando los precios y haciendo ofertas, y así logré salir adelante.
Retrasos en la implementación de mejoras.
Al principio hubo cierto cambio en la eficiencia, pero rápidamente optimizamos los procesos y la digitalización nos permitió incluso alcanzar nuevos clientes.
Adaptación más lenta al comercio electrónico.

Nota. la figura muestra la cuarta pregunta enfocada en el segundo objetivo de la investigación

Fuente. Elaboración propia

En este contexto, cada comerciante trazó su propio camino. Algunos llamaban a sus clientes para ofrecer productos; otros tomaban pedidos por teléfono y los anotaban como podían. Aunque sin grandes recursos tecnológicos, la creatividad y la voluntad de adaptarse marcaron la diferencia. Lo que destaca en todos los casos es la capacidad de resistir, reinventarse y seguir adelante, demostrando que incluso en medio de la adversidad, se pueden generar respuestas transformadoras. Quienes sostienen que los pequeños comerciantes lograron mantener su

actividad no por contar con recursos avanzados, sino por su flexibilidad, resiliencia y conocimiento práctico de su entorno. Este hallazgo reafirma lo expresado por Velázquez et al. (2022)

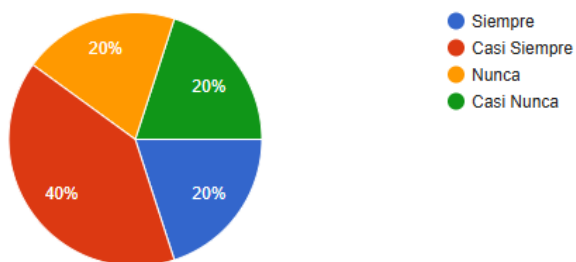
Figura 11

Quinta Pregunta “fortalecimiento e Innovación”

¿Ha utilizado herramientas tecnológicas (internet, dispositivos, plataformas digitales, etc.) para adaptar su negocio durante la pandemia y mejorar la competitividad en el sector de abarrotes?

 Copiar gráfico

10 respuestas



Nota. La figura muestra la quinta pregunta enfocada al tercer objetivo fortalecimiento de las estrategias gerenciales a través de la innovación Fuente. Elaboración propia

La gráfica evidencia que el uso de herramientas tecnológicas por parte de los tenderos del sector San Luis durante la pandemia fue limitado y desigual. Solo el 20% de los encuestados manifestó haber utilizado “siempre” estas tecnologías para adaptar sus negocios y mejorar su competitividad, mientras que otro 20% lo hizo “casi nunca”. El 40% respondió que “nunca” recurrió a estos recursos, y apenas un 20% adicional indicó que las empleó “casi siempre”.

Estos resultados reflejan una baja apropiación tecnológica en el sector de abarrotes, lo cual puede asociarse con varios factores: falta de conocimiento, acceso limitado a internet o dispositivos, o incluso una brecha generacional y cultural frente al uso de plataformas digitales. en muchos negocios informales, los dispositivos móviles fueron la herramienta principal durante

la pandemia, no necesariamente por una estrategia digital consolidada, sino por la necesidad de mantenerse en contacto con los clientes. Tal como lo señala Rincón y Vargas (2021),

Asimismo, el bajo uso constante de plataformas digitales refuerza lo planteado por Velázquez et al. (2022), quienes afirman que, a pesar del potencial de la tecnología para mejorar la gestión y competitividad, muchos comerciantes pequeños enfrentan obstáculos y formativos que impiden una integración efectiva de estas herramientas en su modelo de negocio.

Figura 12

Sexta Pregunta "Fortalecimiento e Innovación"

¿Qué factores considera que han impulsado el aumento de comerciantes en su sector durante la pandemia?

 Copiar gráfico

10 respuestas



Nota. la figura muestra la sexta pregunta enfocada al tercer objetivo fortalecimiento de las estrategias gerenciales a través de la innovación Fuente. Elaboración propia

Todas las anteriores con un (50%): Esto sugiere que, ante la pérdida de empleos o la disminución de otras fuentes de ingreso generada por la pandemia y las restricciones, muchas personas vieron en el comercio una vía rápida para obtener recursos económicos para subsistir. En el contexto de las tiendas de barrio en Bogotá durante la pandemia, donde lo comercial se convierte en una estrategia de supervivencia ante la crisis económica. Esta situación se relaciona directamente con el concepto de "rebusque" analizado por Campos, Zamudio y Orozco (2023)

Los resultados de la encuesta en el sector San Luis de Cúcuta durante la pandemia reflejan una tendencia observada en otras ciudades y regiones de Colombia, donde el aumento del comercio informal y de pequeños negocios, como las tiendas de barrio, se produjo como una respuesta a la crisis económica y la pérdida de empleo generada por la pandemia. La necesidad de "rebuscarse" o encontrar fuentes alternativas de ingresos se convirtió en un motor importante para el emprendimiento por necesidad. (Campos, Zamudio & Orozco, 2023; Cuestas Bedoya & Bravo Mora, 2022).

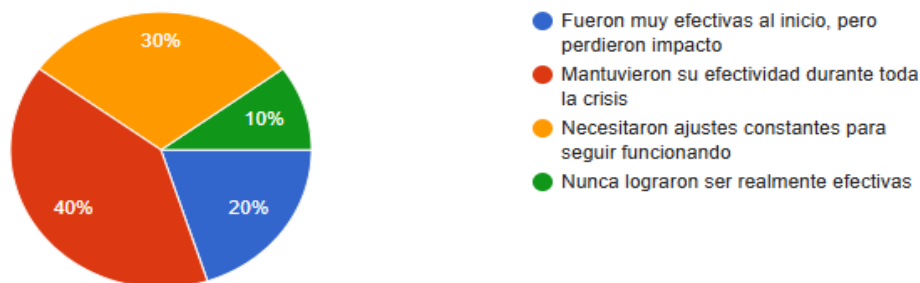
Figura 13

Séptima Pregunta "Efectividad"

¿Cómo evaluaría la efectividad de las estrategias que implementó su tienda durante la pandemia?

 Copiar gráfico

10 respuestas



Nota: la figura muestra la séptima pregunta enfocada en el objetivo general de la investigación análisis Fuente. Elaboración propia

Los resultados reflejan la complejidad de la gestión de pequeños negocios durante una crisis como la pandemia. La necesidad de "ajustes constantes" (40%) subraya la naturaleza dinámica y la incertidumbre del entorno, lo que obligó a los comerciantes a ser flexibles y adaptables, tal como lo menciona Fiorino y Ortiz (2020) al referirse a los "desafíos y nuevos escenarios gerenciales como parte de la herencia del Covid-19. La evaluación de la efectividad

de las estrategias implementadas por las tiendas durante la pandemia en el sector encuestado es diversa. También hubo casos donde la efectividad fue inicial, pero decayó, y una minoría sintió que sus esfuerzos no fueron realmente efectivos. Estos resultados enfatizan la variedad de las experiencias y la necesidad de estrategias gerenciales flexibles y adaptativas en entornos de alta incertidumbre, como se discute en la literatura sobre gestión del cambio organizacional (Martínez-Daza, 2022) y la reinención de negocios en tiempos de crisis (Flórez, 2020; Viteri & Moya, 2021).

Figura 14

Octava Pregunta "Efectividad"

Considerando los primeros seis meses de la emergencia sanitaria, ¿Cómo calificaría la efectividad general de las estrategias que implementó su tienda para mantener la operación atendiendo a sus clientes durante ese periodo?

 Copiar gráfico

10 respuestas



Nota. La figura muestra la octava pregunta enfocada en el objetivo general de la investigación análisis Fuente. Elaboración propia

La calificación de la efectividad general de las estrategias implementadas por las tiendas durante los primeros seis meses de la emergencia sanitaria en el sector encuestado muestra una realidad mixta. Si bien una parte importante de los negocios logró mantenerse operativos, fue común experimentar una reducción en los ingresos o enfrentar grandes dificultades. Solo una

minoría pudo lograr la estabilidad o incluso el crecimiento. Estos resultados resaltan la necesidad de estrategias gerenciales adaptativas y la importancia de factores como la capacidad de respuesta a los cambios del entorno, la gestión de la cadena de suministro y la relación con los clientes para la supervivencia y el desempeño de las tiendas de barrio en situaciones de crisis, tal como se explora en la literatura sobre el impacto del COVID-19 en este sector (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022; Rico-Pencue, Vera-Castillo & Bohórquez-Arévalo, 2021).

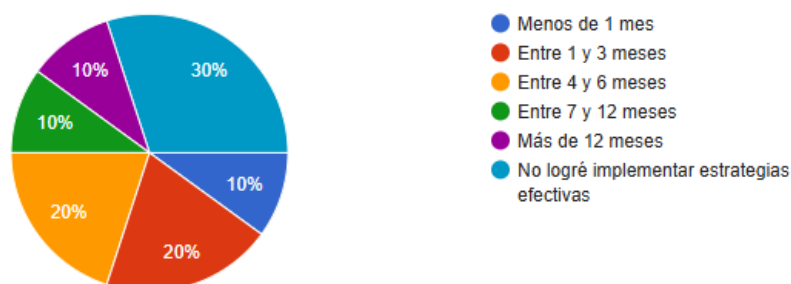
Figura 15

Novena Pregunta "Efectividad"

¿Cuánto tiempo le tomó implementar las estrategias gerenciales necesarias para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado durante la pandemia?

 Copiar gráfico

10 respuestas



Nota. la figura muestra la Novena pregunta enfocada en el objetivo general de la investigación análisis Fuente. Elaboración propia

Esta distribución destaca las diferentes capacidades y desafíos que enfrentaron las empresas del sector durante la pandemia al intentar adaptarse a las nuevas condiciones del mercado. Algunas fueron ágiles y pudieron implementar cambios rápidamente, mientras que otras necesitaron más tiempo, y una fracción tuvo dificultades para implementar estrategias efectivas. El análisis del tiempo de implementación de estrategias gerenciales para la adaptación durante la pandemia, mostrado en la Figura 11, puede encontrar una relación con la literatura

revisada al considerar los desafíos que enfrentaron las tiendas de barrio. Por ejemplo, sobre el impacto del COVID en tiendas de barrio podría ofrecer un contexto sobre la complejidad de los cambios necesarios, lo que explicaría la variedad en los tiempos de implementación observados. Aquellas tiendas que tardaron más en adaptarse o no lograron implementar estrategias efectivas, podrían haber experimentado de manera más aguda los desafíos identificados, tal como lo señala el estudio de la Cámara de Comercio de Bogotá (2022)

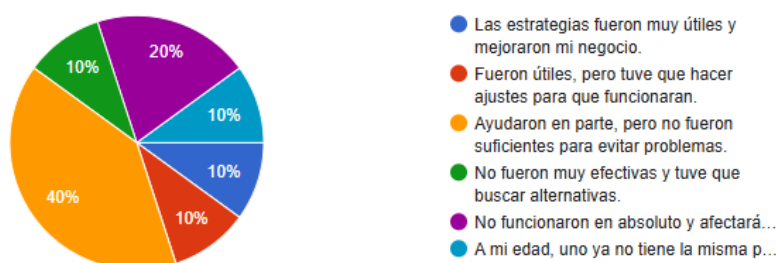
Figura 16

Decima Pregunta "Efectividad"

"Considerando el tiempo de la emergencia sanitaria, ¿Cómo calificaría la efectividad general de las estrategias que implementó para mantener la operación en ese período?"

 Copiar gráfico

10 respuestas



Nota. La figura muestra la última pregunta enfocada a la eficiencia de las estrategias implementadas Fuente. Elaboración propia

La necesidad de adaptar la orientación de la oferta según las fluctuaciones en la demanda del público y reconsiderar los modos de trato con la clientela se hace visible en aquellos negociantes que señalaron que sus maniobras fueron ventajosas, pero precisaron modificaciones para su adecuado desempeño. La considerable proporción de respuestas que sugieren que las estrategias solo aportaron ayuda parcial y no bastaron para sortear dificultades, subraya la magnitud de los obstáculos impuestos por la emergencia de salud pública. Elementos como las

regulaciones establecidas, la inestabilidad de los costos y la dificultad para adquirir provisiones, y la pérdida de compradores habituales debido a las medidas de prevención probablemente limitaron el éxito de las iniciativas emprendidas, a pesar de haber ofrecido cierto socorro.

No se puede avanzar si no se sabe a dónde se direcciona la propia investigación reconoce la naturaleza "espontánea y adaptativa" de estas respuestas, denominándolas "estrategias reactivas de supervivencia" (Ramos y Camargo, 2021). Esta caracterización plantea hasta qué punto las acciones implementadas durante la crisis pueden considerarse verdaderamente estrategias gerenciales en el sentido tradicional del término. La gestión empírica, guiada por la intuición y la urgencia predominó en un contexto donde la supervivencia inmediata eclipsó la posibilidad de una planificación estratégica elaborada. (Parra, 2022),

Al evaluar el impacto de estas acciones en la sostenibilidad actual. La resiliencia y la capacidad de reinventarse de los tenderos son la sostenibilidad a largo plazo podría verse comprometida por la limitada adopción de herramientas tecnológicas más avanzadas (Figura 7) y las persistentes dificultades para acceder a financiamiento Estas limitaciones sugieren que la adaptación lograda, aunque significativa, podría no ser suficiente para garantizar una competitividad sostenida en un cambiante entorno innegables (Flórez, 2020; Velázquez et al., 2022),

Los resultados muestran que cada error es una oportunidad de aprender, de ajustar de mejorar la mayoría de las personas se quedan atrapadas en la planificación eterna en la espera del instante ideal pero ese instante nunca llega, la vida no te va a dar garantías el único camino es el cambio.

Discusión de los Resultados

El impacto de la pandemia en las tiendas de abarrotes del sector San Luis en Cúcuta no puede entenderse únicamente desde la caída en ventas o la reducción de horarios. Lo realmente significativo es cómo este tipo de negocios, históricamente informales y excluidos de grandes debates económicos, revelaron una capacidad de resistencia que muchas veces se subestima. A diferencia de lo documentado donde se resalta la capacidad de reacción de las tiendas frente a la competencia de grandes cadenas, en este caso lo que predominó no fue una estrategia comercial estructurada, sino la urgencia de preservar la operación diaria. por Agudelo y Ortiz (2020)

Figura 17

Discusiones



Nota. la presente figura muestra la discusión en los resultados obtenidos Fuente. Elaboración propia

Las estrategias gerenciales implementadas por los tenderos del sector San Luis en Cúcuta durante la pandemia no se ajustan a los moldes teóricos clásicos, pero eso no las hace menos válidas ni menos estratégicas. En ese sentido, se cumplió el objetivo general planteado: se logró analizar cómo estos pequeños negocios, muchas veces invisibilizados en los discursos económicos formales, enfrentaron una crisis global con lo que tenían a mano y tomaron decisiones que les permitieron seguir de pie, Como seguir adelante.

Lo más valioso que deja esta investigación no es solo la lista de medidas adoptadas, sino el mensaje implícito detrás de ellas la gerencia, en estos contextos, se parece más a una lucha diaria que a una planeación estructurada. La efectividad de las decisiones tomadas no puede medirse únicamente en términos de crecimiento o innovación, sino en términos de resistencia.

Lejos de los discursos empresariales tradicionales, lo que se vio fue una gerencia silenciosa, casi invisible, pero tremendamente eficaz en términos de mantener la operación básica y sostener el sustento familiar. La pandemia no trajo grandes transformaciones estructurales, pero sí obligó a los tenderos a tomar decisiones clave que revelan una forma de gerenciar desde la urgencia.

Más allá de las cifras y de los marcos de referencia consultados, este trabajo permitió escuchar voces reales, capturar experiencias vividas y reconocer que hay formas de gestión que, aunque no sean enseñadas en las aulas, también merecen ser valoradas. En definitiva, las estrategias de estos tiernos no fueron grandiosas ni disruptivas, pero fueron profundamente humanas. Y quizás, en tiempos de crisis, esa es la forma más genuina de hacer gerencial.

Conclusiones

El estudio sobre las tácticas administrativas empleadas por las tiendas de víveres del área San Luis en Cúcuta durante la crisis sanitaria del COVID-19 arroja una visión profunda de cómo la microempresa tradicional colombiana, en particular la tienda de vecindario encaró uno de los periodos más desafiantes de su historia reciente. Lejos de extinguirse, esta clase de negocio reafirmó su rol esencial en la economía local, funcionando no solo como vía de suministro, sino también como centro comunitario de apoyo y sostén social.

Figura 18

Conclusiones



Nota. La figura muestra las conclusiones claves Fuente. Elaboración propia

Uno de los descubrimientos más significativos fue la forma en que estas tiendas concibieron contestaciones prácticas inmediatas, principalmente informales y basadas en la experiencia directa. Tal como lo señalan Agudelo y Ortiz (2020), estas entidades económicas tienden a operar por instinto y costumbre más que por una organización estructurada. Las acciones emprendidas, aunque funcionales, carecieron en su mayoría de respaldo técnico o

consejo especializado sobre el estratégico. indicando que los tenderos suelen diseñar sus estrategias de fidelización, precios y comunicación fundamentándose en la usanza y la observación directa, más que en datos o análisis de mercado. Este fenómeno también se observó en San Luis, donde las decisiones comerciales se rigieron más por el “boca a boca” o la impresión subjetiva de la clientela, sin aplicar herramientas formales que permitan evaluar su efectividad real. Alfonso Díaz (2020)

Sin embargo, este estudio también permitió hacer patente cómo la crisis actuó como impulsor de ciertos procesos de transformación. Varios tenderos comenzaron a explorar alternativas de digitalización, atención a domicilio, uso elemental de redes sociales o incluso acuerdos informales con proveedores y vecinos. la pandemia obligó a muchas microempresas a reconsiderar sus prácticas y abrirse a la innovación administrativa, aunque fuera de manera principiante. Como indican Amaya Vargas, Bolívar Cardona y Jiménez Medina (2022)

Figura 19

Conclusiones



Nota. La figura muestra las conclusiones de la investigación Fuente. Elaboración propia

Por lo tanto, esta investigación muestra que las tiendas de víveres del área San Luis enfrentaron la pandemia desde su singularidad, combinando intuición, relaciones cercanas y soluciones creativas. Sin embargo, también quedó al descubierto la necesidad urgente de generar procesos de acompañamiento técnico, educativo y financiero que les permitan evolucionar sin perder su esencia. Administrando para lo pequeño, como lo plantean varios autores, que no se base únicamente en recetas empresariales estándar, sino en propuestas construidas desde el territorio, con pertinencia social, visión estratégica y sentido humano.

Recomendaciones

En entornos donde la incertidumbre se convierte en una constante las pequeñas unidades comerciales enfrentan el desafío de reinventar sus métodos de gestión para sobrevivir y mantenerse vigentes. Frente a la imposibilidad de recurrir a estrategias convencionales propias, estos establecimientos adoptan soluciones flexibles, intuitivas y, en muchos casos, improvisadas, que no deben interpretarse como débiles o ineficaces, sino como adaptaciones estratégicas profundamente enraizadas en la realidad local, la fortaleza de estas tiendas radica precisamente en su capacidad para ajustar sus dinámicas a los vaivenes del entorno, lo cual contrasta con la rigidez de modelos gerenciales tradicionales, diseñados para contextos de estabilidad. Según Gómez y Barreto (2022)

Mientras algunos autores destacan la planificación meticulosa y el uso de indicadores como pilares de una buena gestión (Drucker, la importancia del aprendizaje empírico 2006), otros como Rodríguez y Mendoza (2021) subrayan y la experiencia acumulada en el comercio popular como fuentes legítimas de conocimiento estratégico. insistir en enfoques universales podría conducir al fracaso de iniciativas que, aunque bien intencionadas, ignoran la particularidad del territorio, desde los aciertos y errores que han moldeado la lógica de supervivencia de los pequeños negocios. Según Hernández y Rincón (2021),

Así, el reconocimiento del saber práctico, lejos de ser una concesión simbólica, se convierte en un principio ético y técnico para reconfigurar el acompañamiento institucional. La verdadera innovación, entonces, no reside en introducir lo nuevo por decreto, sino en rescatar lo existente y potenciarlo desde una mirada crítica, colaborativa y contextualizada (Martínez, 2020).

Referencias Bibliográficas

Agudelo, C., & Ortiz, O. (2020). Estrategias comerciales implementadas por las tiendas de barrio frente a la llegada de las tiendas de descuento del sector laureles de Medellín.

<https://dspace.tdea.edu.co/handle/tdea/757>

Alfonso Diaz, K. Y. (2020). El marketing empírico utilizado en las tiendas de barrio y la contribución del marketing estratégico para responder a la competencia. Caso barrio

Lucero. Bogotá. <https://repository.ucc.edu.co/items/597c88f2-fb29-4760-9284-e20f967fb1ea>

Amaya Vargas, D. A., Bolívar Cardona, D., & Jiménez Medina, J. A. (2022). Estrategias para la implementación de habilidades de innovación gerencial en empresas colombianas a partir de la pandemia COVID-19.

<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/4447/Trabajo%20de%20Graduado.pdf?sequence=1>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2021). Tiendas de barrio: oportunidades y desafíos. Biblioteca Digital. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/25866>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2022). Estudio sobre el impacto del COVID en tiendas de barrio. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/25866>

Campos, S. C., Zamudio, D. D., & Orozco, I. V. (2023). El rebusque como categoría de análisis: caso de estudio de las tiendas de barrio bogotanas en la pandemia del CoVid-19. Revista Ciudades, Estados y Política, 10(2), 107–124.

<https://revistas.unal.edu.co/index.php/revcep/article/view/104043>

Cardona, J. E., García, J. C., & Pérez, M. A. (2020). Estrategias de marketing digital para pymes colombianas. *Revista Espacios*, 41(21), 27–41.

<https://www.revistaespacios.com/a20v41n21/a20v41n21p27.pdf>

Confecámaras. (2022). Tendencias y oportunidades para las tiendas de barrio.

<https://confecamaras.org.co/>

Cuestas Bedoya, W. F., & Bravo Mora, D. A. (2022). Análisis de los cambios que afectarán económicamente tras el paso de la pandemia, caso tenderos del barrio El Limón de la Comuna 7 en la ciudad de Ibagué [Tesis doctoral, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. <https://hdl.handle.net/10656/14779>

Díaz, R. R. G., & Díaz, K. N. G. (2020). Cultura organizacional y sustentabilidad empresarial en las Pymes durante crisis periodos de confinamiento social. *CIID Journal*, 1(1), 28–41.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8528303>

Fiorino, V. M., & Ortiz, G. E. R. (2020). Desafíos y nuevos escenarios gerenciales como parte de la herencia del Covid-19. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 25(90), 722–734.

file:///C:/Users/linap/Downloads/Dialnet-

DesafiosYNuevosEscenariosGerencialesComoParteDeLaH-8890293%20(2).pdf

Flórez, J. (2020). Reinención del negocio de tienda de barrio en tiempos de pandemia. *Revista EAN*, 88(88), 1–20.

<https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/17473>

García, J. L. S., Gómez, M. A. B., & Ríos, M. D. S. C. (2021). Implementación de estrategias de marketing en tiendas de abarrotes para hacer frente al COVID-19 en Guerrero, México.

<https://repositoriocdim.esap.edu.co/handle/20.500.14471/28577>

- La República. (2023, 14 de noviembre). Tiendas de barrio: el canal tradicional que se sigue reinventando. <https://www.larepublica.co/consumo/tiendas-de-barrio-el-canal-tradicional-que-se-sigue-reinventando-2899909>
- López Preciado, P. A., & Guerrero Rueda, J. A. (2021). Transformación de las tiendas tradicionales durante la pandemia. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 16(10), 193–208. <https://www.redalyc.org/journal/5045/504566292004/html/>
- Martínez-Daza, M. A. (2022). La gestión hacia el cambio organizacional: Situación de las tiendas minoristas. *VISUAL REVIEW. International Visual Culture Review/Revista Internacional de Cultura Visual*, 12(4), 1–14. <https://visualcompuplications.es/revVISUAL/article/view/3764>
- Méndez-Wong, A., Aguilar-Garcés, E. A., Villarreal-Cavazos, J. A., & Hernández, R. J. A. (2020). El comportamiento del consumidor y la respuesta comercial en tiempos del COVID-19. *CPMark - Caderno Profissional de Marketing*, 8(4), 165–181. <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA652790520&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=23176466&p=AONE&sw=w>
- Molina, R. I. R., Amaris, M. R. R. A., & Ruiz, M. M. J. S. (2023). Fortalecimiento de competencias del talento humano apoyados en las TIC que atiendan las problemáticas derivadas por la emergencia económica, social y ambiental del COVID-19 en las tiendas de barrios de la ciudad de Barranquilla. <https://editorialcimted.com/wp-content/uploads/2023/07/Fortalecimiento-de-competencias-en-el-talento-humano.pdf>
- Morales Ospina, Y. (2024). Fortalecimiento de capacidades emprendedoras en propietarios de establecimientos de comercio que colindan con la Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud sede norte ciudad de Bogotá (Master's thesis, Maestría en Proyectos de

Desarrollo Sostenible-Virtual).

<https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/4cca91d9-0304-433d-90d3-1e8da3c415a5/content>

Ortiz, O., Agudelo, C., & Ortiz, O. (2021). Gestión de inventarios para mejorar la rentabilidad en tiendas minoristas.

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/24766/Alfaro%20Carranza%20Luis%20Manuel.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

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).

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

Rodríguez Esquivel, D. C., Morris Diaz, D. M., & Jaime Reyes, A. L. (2019). Estrategias gerenciales aplicadas a las tiendas de barrio con el fin de minimizar el impacto que han tenido con la llegada al mercado de las tiendas D1, Justo & Bueno y Ara [Tesis doctoral, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. <https://hdl.handle.net/10656/8062>

Rojas, I. D. M., Vargas, C. O., & Alianza, E. F. I. (2021). La tienda de barrio en Colombia, estrategias de operación bajo escenario pandémico. <https://alianzaefi.com/wp-content/uploads/2023/01/La-tienda-de-barrio-en-Colombia.pdf>

Useche Aguirre, M. C., Vásquez Lacres, L. M., Salazar Vázquez, F. I., & Ordóñez Gavilanes, M. (2021). Fórmula estratégica empresarial para pymes en Ecuador ante el COVID-19. *Universidad & Empresa*, 23(40), 1–22.

<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/9309>

Valencia, J. F., Castaño, J. C., & Zapata, D. F. (2020). *Estrategias de marketing digital en PYMES de retail*. Revista Espacios, 30(75), 17–32.

<https://www.revistaespacios.com/a22v43n03/a22v43n03p03.pdf>

Viteri, M. A., & Moya, M. J. (2021). *Reinvención de las tiendas tradicionales ante la crisis*.

<https://pdfs.semanticscholar.org/bde6/4af672b8f44bf57da16303b58442b8834f62.pdf>

Villamizar, K. A., Caballero, N. M., & Merchán, F. L. (s.f.). *Bases para desarrollar un programa de orientación contable y tributaria a los tenderos de la ciudad de*

Bucaramanga en la formalización de sus negocios (Doctoral dissertation, Universidad


Santo Tomás). <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/10909>

Apéndices

Apéndice A

Entrevista

<https://forms.gle/BZyEMAFwmgXHgcNW8>

#	Pregunt a	Párrafo
1	<p>Dentro los cambios clave implementados en su negocio para adaptarse a las nuevas condiciones durante la pandemia en cuanto a la obtención y oferta de productos y servicios ¿Cuáles fueron los principales</p>	

#	Pregunt a	Párrafo
	desafíos al hacer estos cambios?”	
2	¿Qué implementaría en su negocio para adaptarse a futuros desafíos basándose en la experiencia abordada?	
3	¿Qué dificultades encontraron al implementar estas estrategias y cómo las superó?	
4	¿Qué efectos tuvieron las dificultades en la	

#	Pregunt a	Párrafo			
	implementación de estas estrategias en su negocio?				
5	¿Ha utilizado herramientas tecnológicas (internet, dispositivos, plataformas digitales, etc.) para adaptar su negocio durante la pandemia y mejorar la competitividad en el sector de abarrotes?	siempre	casi siempre	nunca	casi nunca
6					

#	Pregunt a	Párrafo			
	¿Qué factores considera que han impulsado el aumento de comerciantes en su sector durante la pandemia?	estructuración	Proveedores	digitalización	Todas las anteriores
7	¿Cómo evaluaría la efectividad de las estrategias que implementó su tienda durante la pandemia?	fueron muy efectivas al inicio, pero perdieron impacto	Mantuvieron su efectividad durante toda la crisis	Necesitaron ajustes constantes para seguir funcionando	Nunca lograron ser realmente efectivas
8	Considerando los primeros seis	Muy efectivas: permitieron	Efectivas: mantuvieron	Parcialmente	Poco efectivas: apenas

#	Pregunt a	Párrafo			
	<p>meses de la emergencia sanitaria, ¿Cómo calificaría la efectividad general de las estrategias que implementó su tienda para mantener la operación atendiendo a sus clientes durante ese periodo?</p>	<p>crecimiento a pesar de la crisis</p>	<p>el negocio estable</p>	<p>efectiva s: evitaron el cierre, pero con reducción de ingresos</p>	<p>permitiero n sobrevivir con grandes dificultades</p>
9	<p>¿Cuánto tiempo le tomó implementar las estrategias gerenciales</p>	<p>Menos de 1 mes Más de 12 meses</p>	<p>Entre 1 y 3 meses</p>	<p>Entre 4 y 6 meses</p>	<p>Entre 7 y 12 meses</p>

#	Pregunt a	Párrafo			
	necesarias para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado durante la pandemia?				No logré implement ar estrategias efectivas
10	"Conside rando el tiempo de la emergencia sanitaria, ¿Cómo calificaría la	Las estrategias fueron muy útiles y mejoraron mi negocio.	Fueron útiles, pero tuve que hacer ajustes para que funcionaran.	Ayudar on en parte, pero no fueron suficientes para evitar problemas.	No fueron muy efectivas y tuve que buscar

#	Pregunt a	Párrafo			
	efectividad general de las estrategias que implementó para mantener la operación en ese período?"				<p>alternativa</p> <p>s.</p> <p>No</p> <p>funcionario</p> <p>n en</p> <p>absoluto y</p> <p>afectarán</p> <p>mi negocio</p> <p>negativame</p> <p>nte.</p> <hr/> <p>Otr</p> <p>os</p>