

Monitor
Deloitte.



El avance del *hard discount*
Evolución y perspectivas hacia 2030

Introducción

¿Qué es el formato *hard discount*? En esencia, se trata de tiendas minoristas dedicadas a vender productos básicos a precios significativamente menores que en los comercios convencionales, sin depender de promociones ni programas de lealtad. Para lograr esto, las tiendas reúnen características como la sencillez, la eficiencia, no ofrecen servicios adicionales y tienen una obsesión estratégica por la reducción de costos logísticos y de operación para trasladar ahorros al cliente. Este enfoque, pionero en Alemania, llegó en 2009 a Latinoamérica con la apertura de *Tiendas D1* en Colombia, adaptando la filosofía de “menos es más” al contexto regional.

Entre 2022 y 2025, las cadenas de *hard discount* latinoamericanas han experimentado un crecimiento acelerado, ganando participación en países como Colombia, México, Chile y Perú. Asimismo, este modelo de negocio ha cobrado relevancia como respuesta directa a la creciente inflación en distintos países y a la presión sobre los presupuestos familiares, convirtiéndose en un ‘salvavidas’ para millones de

consumidores que demandan precios accesibles. De manera específica, en Colombia y en México, las marcas de *hard discount* desafían a los gigantes del *retail* tradicional, marcando un antes y un después en la estructura del comercio minorista.

Se trata de un fenómeno que no solo responde a la búsqueda de precios bajos: implica un cambio profundo en los hábitos de compra, pues los consumidores han pasado de visitar hipermercados esporádicamente a realizar compras de reposición frecuentes en tiendas de bajo costo, favoreciendo la cercanía y la rapidez.

De cara a 2030, las proyecciones indican que el formato *hard discount* podría capturar entre 15% y 40% del mercado en distintos países de Latinoamérica, consolidándose como el segmento más dinámico y resiliente ante escenarios económicos adversos, lo que obliga a todos los actores del sector —desde fabricantes hasta distribuidores— a replantear sus estrategias para competir en un entorno donde “bajo precio” y “eficiencia operativa” son las máximas prioridades.

Latinoamérica adopta y acelera el fenómeno del *hard discount*

Hace una década, el fenómeno *hard discount* parecía reservado a Europa: en países como Francia y Alemania, cadenas como *Lidl* y *Aldi* concentraban más de 15% del gasto en supermercados. Ahora, Latinoamérica no solo replica ese crecimiento, sino que lo acelera. En Colombia, por ejemplo, las tiendas de este tipo alcanzaron 21% de la participación en supermercados durante marzo de 2022¹ y, para esa misma fecha en Perú, las más de 600 tiendas de *hard discount* representaban 11% de las ventas del canal moderno. En México, por su parte, aunque en 2022 este modelo de negocio representó 2.3% de las ventas de abarrotes, el formato de tiendas de descuento (*discounters*) domina hoy 30.5% del *retail* moderno².



La adopción de este modelo de comercio responde a un consumidor que, según *Euromonitor International*, en 2025 va a incrementar en 28% las visitas a tiendas de descuento frente a los supermercados convencionales³. Se trata de un salto ilustrativo que además de responder a diferencias de precio, significa un cambio en la mentalidad del cliente: de acuerdo con *Nielsen IQ*, los hogares latinoamericanos perciben el presente como un momento de máxima cautela económica, lo que refleja la tendencia a sacrificar experiencia por valor⁴.

El avance del *hard discount* ha sido notable desde 2020, acelerado por la pandemia y por la inflación. En Colombia, el formato se consolidó al punto de que *Tiendas D1* desplazó, en 2021, a *Almacenes Éxito* como la cadena líder en ventas minoristas del país, creciendo 32% ese año⁵. Hoy, suman alrededor de cuatro mil tiendas en el país sudamericano, incursionando de forma altamente disruptiva, incluso en zonas intermedias a las ciudades con mayor población.

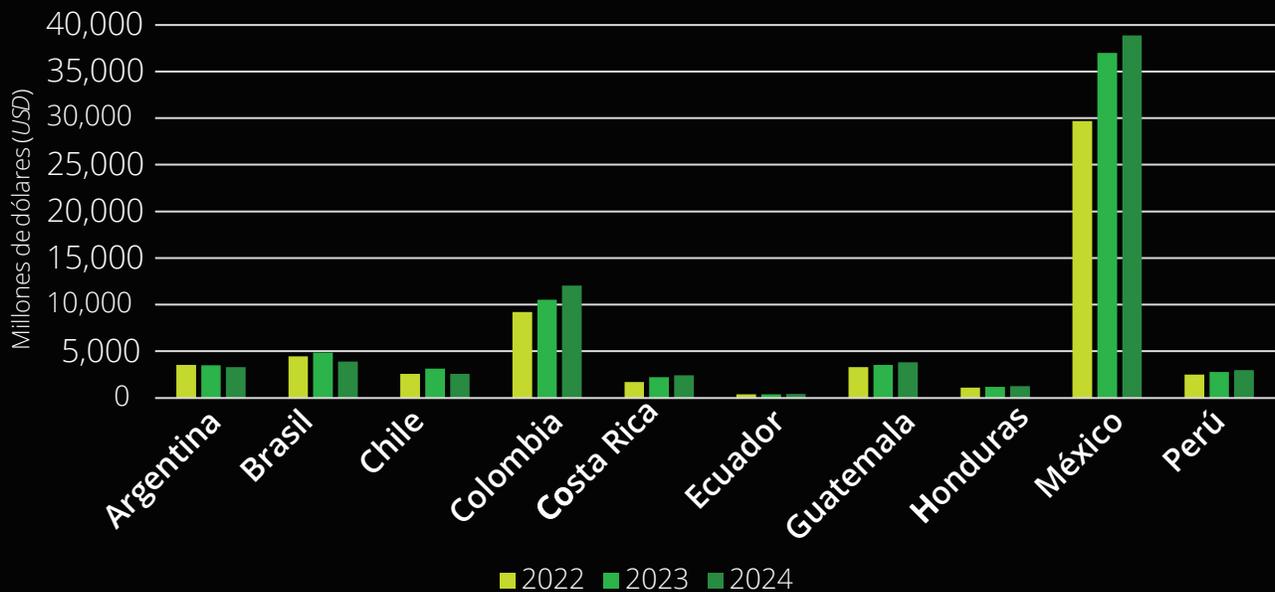
Gracias a su expansión geográfica, estas cadenas de descuento alcanzan ya una cobertura nacional y en algunos casos han superado en ventas a supermercados tradicionales. En respuesta, los minoristas establecidos han tenido que adaptar sus estrategias: por ejemplo, *Grupo Éxito* lanzó formatos propios y tiendas de conveniencia *OXXO* entraron a competir en barrios colombianos⁶. De forma similar, en otros países las grandes cadenas han desarrollado submarcas de descuento: *Walmart* expandió *Bodega Aurrerá* (incluyendo *Bodega Express*) en México, *Carrefour* potenció *Atacadão* en Brasil, y *Walmart* Chile opera *SuperBodega aCuenta*. Todas, buscando no ceder terreno ante este fenómeno.

No obstante, existe un comportamiento desigual en Latinoamérica respecto a las ventas en los últimos tres años. De acuerdo con la empresa de análisis de datos GlobalData, el sector *hard discount* ha afianzado su crecimiento en algunos países y en otros se ha estancado o, incluso, ha visto retrocesos. México lidera ampliamente la región con ventas que pasaron de 29 mil 707 millones de dólares (mdd) en 2022, a 38 mil 864 mdd en 2024, consolidando su posición como un mercado esencial del formato. Colombia, por su parte, también muestra una notable trayectoria ascendente, al casi duplicar sus cifras en el mismo periodo:

de 9 mil 197 a 12 mil 46 mdd, reflejo de una adopción sólida del modelo por parte del consumidor⁷.

Países centroamericanos como Guatemala y Honduras reportan un crecimiento constante, aunque en valores absolutos más moderados, mientras que otros como Costa Rica y Perú muestran un avance sostenido, reforzando la expansión del canal en economías medianas. Estas cifras reflejan que, si bien el *hard discount* avanza como modelo dominante en distintos mercados, su éxito depende de factores estructurales locales, capacidad logística y poder adquisitivo del consumidor:

Gráfica 1. Ventas anuales por país del sector *hard discount*



Fuente: Elaboración propia con cifras de GlobalData. Junio 2025.

Aunque cada mercado tiene sus particularidades, el auge del *hard discount* es un denominador común en Latinoamérica. Colombia, por ejemplo, lidera en penetración del formato con un cuarto del gasto de las familias, habiendo incorporado estas tiendas al día a día del consumidor. México experimenta la etapa de expansión mostrando un amplio potencial dado el número de jugadores que invierten ya en este modelo de negocio. Brasil, por su parte, presenta un caso particular: la cadena española *DIA* fracasó y salió del país, pero el concepto de “precios bajos” tomó forma a través del “atacarejo”

(un formato híbrido de tienda que fusiona lo mejor del mayoreo y del autoservicio minorista en un mismo espacio; durante la última década, transformó el retail brasileño). Cadenas como Assaí y Atacadão crecieron a doble dígito, capturando cuotas importantes del mercado de comestibles⁸.

Finalmente, en mercados de menor tamaño como Perú y Chile, el *hard discount* está despegando más recientemente: *Tiendas Mass* en Perú alcanzó presencia masiva en pocos años con poco más de mil locales y, su propietario *Intercorp*, ya exporta el modelo a Chile, anticipando una próxima ola de disrupción en ese país⁹.



Claves del modelo de negocio

Detrás del éxito estratégico del *hard discount* están distintos factores habilitadores. Primero, la **expansión territorial acelerada**: son formatos concebidos para crecer en mancha y lograr economías de escala rápidamente; es decir, su estrategia de expansión es progresiva y contigua, abriendo nuevas sucursales cerca de las ya existentes. Por ejemplo, *Tiendas D1* tardó casi nueve años en alcanzar equilibrio, pero una vez logrado, multiplicó su número de tiendas por todo Colombia.

Segundo, la **proximidad al cliente**: a diferencia de los hipermercados, localizados generalmente en la periferia de las ciudades, los *discounters* abren en colonias populares y municipios pequeños, restando terreno a las tiendas de barrio tradicionales.

Tercero, el **énfasis en marcas propias y surtido básico**: al enfocarse en productos esenciales y desarrollar marcas privadas de buena calidad, estas cadenas han logrado cambiar la percepción de que lo barato tiene una implicación directa con la mala calidad. Hoy, los consumidores valoran la relación precio-calidad y perciben a los *discounters* como una compra inteligente más que un sacrificio.



Cuarto y último, las grandes minoristas han **contribuido a legitimar el formato** de precios bajos al incorporarlo en sus portafolios, pues operan divisiones de *hard discount* o *cash & carry* dentro de sus grupos, lo que integra este modelo al ecosistema formal del *retail*. Esto se traduce también en inversiones sustanciales para modernizar estos formatos, elevando el estándar de la experiencia sin perder la esencia de bajo costo.

En síntesis, desde el punto de vista estratégico, el *hard discount* ha pasado de ser un nicho de bajo perfil a un segmento central del *retail* latinoamericano. Ha forzado a los competidores tradicionales a reinventarse o a lanzar sus propias cadenas de descuento para no ceder participación, y ha llevado la modernización del comercio minorista a rincones donde antes dominaban canales informales.

Aspectos financieros: inversión, crecimiento y consolidación del modelo



El auge del *hard discount* no sería posible sin un respaldo financiero robusto. Paradójicamente, operar tiendas pequeñas que comercializan productos a bajo costo requiere de grandes inversiones para alcanzar el punto de equilibrio, pues la rentabilidad depende de lograr economías de escala en compras y logística, lo que exige aperturas agresivas. Es decir, para que una cadena de tiendas *hard discount* sea rentable, necesita comprar grandes volúmenes de productos y distribuirlos de forma muy eficiente.

Al comprar en cantidades elevadas, la empresa obtiene mayores descuentos de sus proveedores y, al tener más tiendas, puede optimizar rutas de transporte y

centros de distribución, reduciendo el gasto por entrega. No obstante, para acumular un gran volumen de compras y aprovechar las eficiencias logísticas, es necesario abrir muchas sucursales en un plazo corto (aperturas agresivas).

Por mencionar un caso, está lo ocurrido con *Tiendas 3B*, organización fundada en México en 2005 que, en sus inicios, creció modestamente. Sin embargo, en los últimos años aceleró vertiginosamente gracias a inyecciones de capital: solo en el tercer trimestre de 2023 abrió 191 nuevas sucursales y, entre sus planes de inversión, la cifra oscilaba entre 1,400 y 1,600 millones de pesos (mdp) durante 2024¹⁰. Incluso en ese año, la compañía accedió a mercados de capital internacionales por medio de

una Oferta Pública de Adquisición (OPA) en Nueva York, buscando financiar su meta de largo plazo de 20 mil tiendas.

Los datos financieros recientes reflejan la rapidez de este crecimiento. En 2023, las principales cadenas de descuento exhibieron aumentos de doble dígito en ingresos y ventas comparables, a contracorriente de la ralentización económica. En Colombia, el canal *hard discount* creció 12.1% en volumen, frente a una caída o estancamiento de otros formatos¹¹. En Perú, las ventas del formato subieron 22% en valor en dicho año, superando a cualquier otro segmento minorista¹². En México, *Tiendas 3B* reportó ingresos por 41,090 mdp en los primeros nueve meses de 2023 (+29.4% en comparación con 2022), consolidándose como líder del segmento. Y en Brasil, el grupo *Assaí (cash & carry)* alcanzó ventas por 72,800 millones de reales, con alza de 22% anual, impulsado en parte, por la conversión de hipermercados tradicionales a su formato de descuento mayorista¹³.

Asimismo, llama la atención el ritmo de expansión física de este tipo de tiendas. En Colombia, *Tiendas D1* invirtió en 2023 el equivalente a 120 mdd para abrir 300 nuevos locales, alcanzando cerca de 2,500 tiendas¹⁴. Ara, por su parte, inauguró 200 tiendas en ese mismo año y proyecta superar 1,500 hacia 2027^{15, 16}.

En México, además de *3B*, *Tiendas Neto* opera con poco más de 1,700 sucursales en al menos 20 entidades del país¹⁷. FEMSA anunció que acelerará la expansión de *Bara* para competir de manera frontal con *discounters* locales. Y, a la vez, Walmart de México destinó 40% de su presupuesto de capital 2022 (27,600 mdp) para remodelar y expandir sus establecimientos de Bodega Aurrerá, el formato de descuento que representa 80% de sus tiendas en el país¹⁸.

En lo relativo a fusiones y adquisiciones (*M&A*, por sus siglas en inglés), se han visto movimientos importantes que apuntan a la consolidación y apuestas estratégicas por el formato. En Colombia, después de la quiebra de *Justo & Bueno* en 2022, sus locales fueron absorbidos rápidamente por competidores o retomados bajo una nueva marca (*Ísimo*) que ya en 2023 logró penetración en 1.6% de los hogares¹⁹. En Chile, como se mencionó, Intercorp de Perú compró la cadena local *Erbí* en 2024 y registró oficialmente la marca *Mass* en el país, anticipando su desembarco en supermercados chilenos bajo una filial llamada *Hard Discount Investments*²⁰; operación que resalta el interés de grupos regionales por exportar el modelo a nuevos mercados, vía adquisiciones.

Por otra parte, la tendencia fue inversa en Brasil: la empresa *DIA*, que no lograbarentabilidad, decidió vender sus operaciones brasileñas por un precio simbólico en 2023 y retirarse para enfocarse en mercados más rentables²¹. Esto demuestra que el formato, si bien exitoso en muchos lugares, no es inmune a desafíos operativos si no se alcanza la escala óptima o si la competencia local es demasiado intensa.

Si bien, la expansión del modelo se encuentra en una etapa de madurez en México, Colombia, Perú y Chile, su futuro en otros países latinoamericanos depende de una mezcla crítica de factores estructurales, regulatorios y culturales. Por ello, planteamos un breve pronóstico por regiones:

- **Centroamérica:** gran oportunidad, por alta informalidad y sensibilidad al precio, pero expuesto a limitaciones logísticas, baja bancarización y fuerte arraigo de tiendas tradicionales. Su expansión al modelo *hard discount* será lenta y localizada, probablemente impulsada por alianzas con operadores existentes.
- **Caribe:** existe potencial en países como República Dominicana y Puerto Rico, donde el turismo y los productos importados generan demanda, pero los pequeños mercados y la dependencia logística limitan el alcance. En países con economías rígidas como Haití o Cuba, el modelo resulta inviable por barreras estructurales.
- **Ecuador y Bolivia:** presentan un segmento sensible al precio y mayor urbanización, pero su avance será moderado debido a regulaciones impredecibles y entornos proteccionistas que dificultan la economía de escala esencial para el formato.
- **Argentina:** muestra un consumidor medio bajo sofisticado y una alta inflación que favorece el ahorro; sin embargo, el entorno macroeconómico volátil, la fuerte sindicalización y los controles de precios impiden una expansión plena. El modelo se implementa parcialmente a través de autoservicios y cooperativas a la espera de un clima económico más estable.

Rentabilidad y eficiencia



Muchas de estas cadenas dedican buena parte de sus estanterías a productos que llevan la marca de la tienda o del grupo propietario, característica que les otorga mayores márgenes en comparación con los productos de fabricante tradicional. Por ejemplo, en *Tiendas 3B* las marcas propias representaron 54% de las ventas en 2024, ganando terreno sobre las de fabricante externo²³, una señal que refleja la confianza del cliente en la calidad ofrecida y que permite a la empresa mejorar su rentabilidad.

Un aspecto financiero crucial del *hard discount* es su modelo de “bajos márgenes, alto volumen”. A diferencia del *retail* tradicional, donde se esperan márgenes brutos elevados, los *discounters* operan con márgenes más estrechos. Por ejemplo, *Tiendas 3B* declara que sus márgenes brutos son menores que los de los supermercados líderes en México, compensándolo con un mayor giro de inventario²². Entonces, para lograr utilidades deben maximizar eficiencia en toda la cadena: logística centralizada, tiendas con mínimo personal y gasto casi nulo en publicidad masiva (apoyándose más de la voz en voz y en la lealtad local).



A medida que las operaciones maduran, estamos comenzando a ver mejoras en indicadores financieros. *D1* y *Ara* en Colombia pasaron años de pérdidas, pero hoy se han consolidado y contribuyen positivamente al *EBITDA* de sus grupos. En Perú, *InRetail* (propietaria de *Mass*) reporta que la cadena duplicó su aporte de ingresos dentro del grupo: de 7% antes de la pandemia, a 14% en 2023, alcanzando ventas anuales que equivalen a 400 mdd en 2023²⁴. No obstante, el desafío financiero permanece: operar con estructura de costos tan ajustada deja poco margen ante situaciones adversas como inflación de costos y devaluaciones, por lo que la escala y la disciplina operativa seguirán siendo factores determinantes para la supervivencia de estas organizaciones.



Comportamiento del consumidor: hábitos en transformación y preferencia por el valor



El consumidor latinoamericano ha tomado en cuenta cada vez más a las tiendas de *hard discount*, impulsado, inicialmente, por necesidad económica y después por convicción. La inflación de los últimos años en la región y la reducción del poder adquisitivo llevaron a las familias a buscar alternativas más baratas para su canasta básica.

En países como Colombia, con inflación anual rondando 13% en 2023, se observó un cambio profundo en los hábitos de compra: hoy, 96% de los hogares colombianos compra regularmente en estos establecimientos. Incluso, las tiendas de *hard discount* pasaron de absorber apenas

2% del gasto masivo en 2014, a 25% en 2023²⁵. Kantar, la empresa internacional de investigación de mercados, reporta que, en el primer trimestre de 2023, las *discounters* alcanzaron 23% de participación en el gasto de supermercados —dos puntos porcentuales más en comparación con el año previo—, mientras las cadenas tradicionales bajaron a 14%²⁶. Incluso, una nueva cadena como *Ísimo*, rápidamente llegó a 1.6% de penetración de hogares, aprovechando el terreno abonado por su antecesora, lo que evidencia la alta disposición del consumidor a probar y adoptar nuevas opciones de descuento, siempre y cuando estén disponibles en su zona.

El precio es, sin duda, la respuesta inmediata a la pregunta ¿qué motiva al consumidor a preferir el *hard discount*? Ofrecer precios consistentemente más bajos —se habla de entre 15% a 30% inferiores a supermercados tradicionales y en categorías comparables— hace una diferencia tangible en la economía familiar. Hoy es común ver a clientes de diversos estratos socioeconómicos comprando en *hard discounts* y no solo a los de menores ingresos. De hecho, en México se indica que este formato atiende principalmente a consumidores de estratos²⁷ 2, 3 y 4, incluyendo familias trabajadoras y de clase media ahorrativa. En Colombia y Perú, aunque el grueso del público son hogares de ingresos bajos y medios-bajos, también segmentos medios se han sumado, atraídos por la propuesta de valor²⁸.

Otro factor clave es la conveniencia. Las tiendas *hard discount* suelen replicar la accesibilidad de la clásica “tienda de la esquina”. Esto ha llevado a cambios interesantes en las rutinas de compra: en vez de hacer una gran compra mensual en un hipermercado lejano, muchos consumidores ahora realizan compras de reposición frecuentes en el *discounter* de su colonia. Por ejemplo, en Perú el *ticket*

promedio de Tiendas *Mass* es de apenas 15 soles²⁹ (4 dólares, aproximadamente), más bajo que el de un supermercado grande, pero con visitas mucho más frecuentes. Es decir, la gente usa estas tiendas para las compras del día a día, confiando en que encontrará los precios bajos cotidianos en productos esenciales.

En Colombia se ve un patrón similar: la frecuencia de visita a *hard discounts* aumentó y, ahora, el intervalo típico de compra para muchos hogares es quincenal, frente a visitas mensuales a hipermercados antes habituales. Además, la rapidez de la compra también se valora —los locales son pequeños, por lo que todos los anaqueles son recorridos en pocos minutos— y esto, aunado al ahorro, mejora la experiencia percibida.



Cabe señalar que el ascenso de los *discounters* ha tenido un impacto directo en los canales tradicionales. Las tiendas de abarrotes todavía conservan relevancia, pero año con año están cediendo terreno frente al *hard discount*. En Colombia, los propietarios de tiendas mencionan que el incremento del costo de alquiler de locales ha encarecido sus operaciones, dificultándoles competir en precio³⁰. No sorprende, entonces, que cuatro de cada diez de esos comerciantes

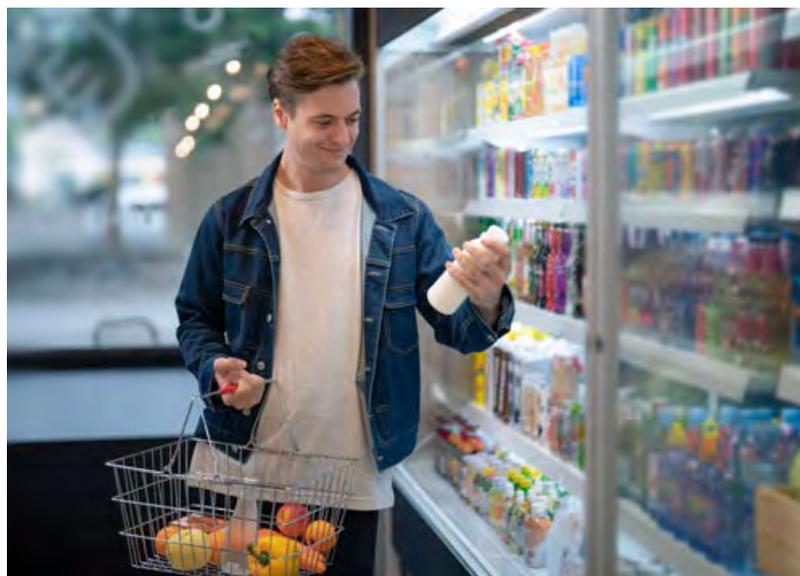
vean a las cadenas de *hard discount* como su principal amenaza competitiva³¹. De igual forma, los supermercados han visto una disminución de clientes que prefieren la cercanía y el ahorro del *discounter*. Sin embargo, estos formatos no son excluyentes: muchos consumidores combinan canales según la ocasión de compra; por ejemplo, van al *discounter* por despensa básica y al supermercado tradicional por carnes, productos perecederos o artículos especiales.



Marcas blancas ganan terreno en el nuevo *retail* latinoamericano

El sector minorista ha promovido el crecimiento de productos de marca blanca —o marca propia—, que son productos o líneas de productos desarrollados y comercializados por un minorista o un distribuidor bajo su propio logotipo, tendencia que se observa a lo largo de Latinoamérica y en la que los consumidores valoran la relación calidad-precio que ofrecen estas alternativas. Una de las motivaciones podría responder, por ejemplo, a los hallazgos que Euromonitor obtuvo a través de una encuesta aplicada entre enero y febrero de 2025: 73% de los consumidores latinoamericanos se preocupa por el incremento en los costos de las compras cotidianas³².

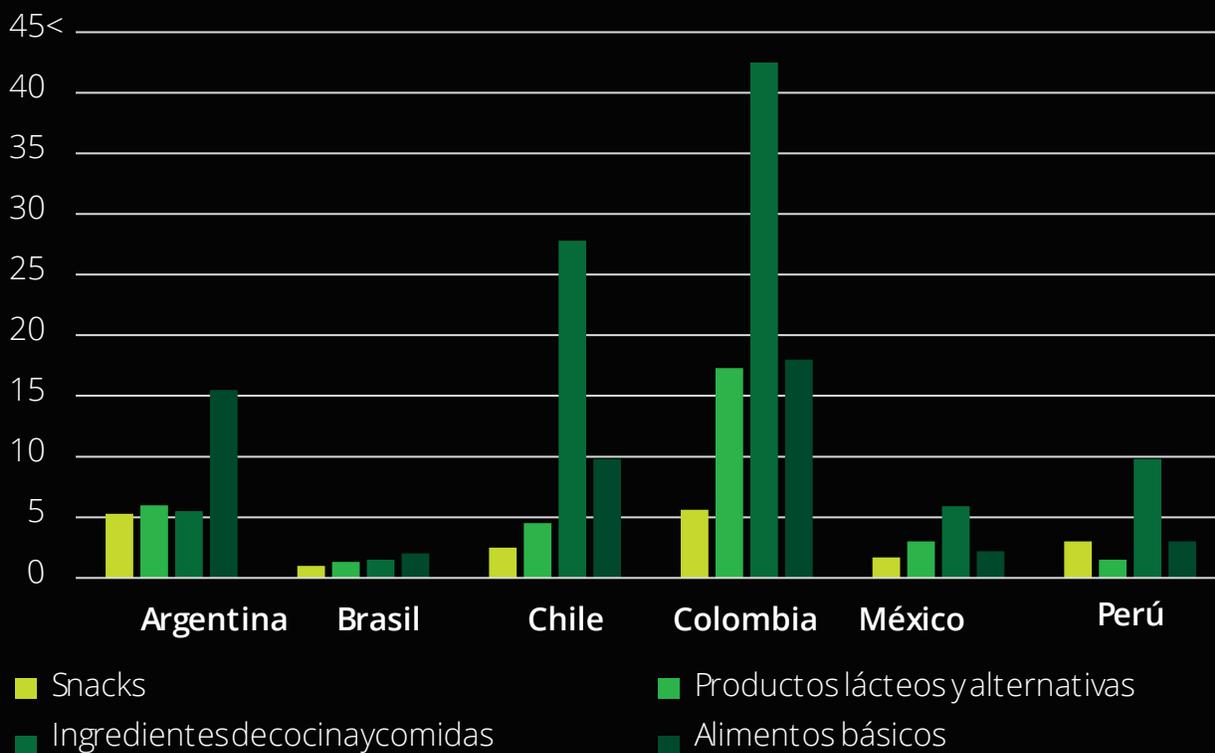
En este sentido, las tiendas *hard discount* han generado una disrupción significativa en el comportamiento del consumidor, especialmente en situaciones donde la inflación y la incertidumbre económica afectan el gasto familiar. La preferencia por marcas blancas responde también a la necesidad de maximizar el valor del gasto diario, lo que ha llevado a una mayor aceptación y adopción en categorías clave.



A este entorno se suma una transformación profunda del panorama minorista regional. La consolidación de los canales modernos —como tiendas de conveniencia, los *discounters* y plataformas de *e-commerce*— ha favorecido la expansión de marcas blancas al ofrecer mayor visibilidad, estandarización y control en la cadena de suministro. Para los minoristas, las marcas blancas no solo generan márgenes más altos, sino que fortalecen la fidelidad del cliente al ofrecer una experiencia de compra coherente, confiable y adaptada a las necesidades locales. Las cadenas pueden ampliar sus líneas según la categoría, como leche, arroz o aceites, donde las marcas blancas ya superan, en algunos casos, 50% de la participación³³.

De manera específica, la cuota de mercado en función de las marcas blancas varía significativamente entre los países latinoamericanos. Según Euromonitor, en Brasil se tiene una baja participación, debido en parte, a la percepción de menor calidad. En contraste, Colombia posee un mercado robusto de marcas blancas que, en 2024, representó 19% de las ventas minoristas de productos comestibles³⁴:

Gráfica 2. Participación del valor de las marcas blancas en Latinoamérica, por segmento de alimentos % de participación en 2024



Fuente: Euromonitor Passport.

Gráfica recuperada del informe "The rise of private label. Packaged food in Latin America". Abril 2025.

En sintonía con lo anterior, NielsenIQ llevó a cabo un estudio enfocado en marcas blancas en Latinoamérica y, entre otras cosas, indica que los productos de esta característica crecieron 14.2% en valor durante el segundo trimestre de 2024, cifra muy superior al promedio global de 5.6%³⁵. Asimismo, destaca la posición de Colombia como el mercado más desarrollado en cuanto a la inversión familiar en marcas blancas, destinando poco más de 20% del gasto anual a estos productos:

País	Porcentaje del gasto anual	Tasa de compra anual en dólares (USD)
Colombia	22%	\$157.7
Chile	11%	\$242.1
México	6%	\$160.7
Brasil	1%	\$12.9

Fuente: Nielsen Consumer. Junio 2024.

Tipo de cambio: 1 USD= 4,053.51 pesos en Colombia, 934.58 pesos en Chile, 18.98 pesos en México, 5.45 reales en Brasil.

Finalmente, dicho reporte especifica que las marcas blancas han tenido un mejor desempeño en categorías clave como el papel higiénico, con una penetración de 71% en México, 81% en Colombia y 12% en Brasil. Otros artículos, como aceites comestibles, detergentes para ropa, leche, arroz y galletas de marca blanca forman parte esencial de las compras efectuadas por los consumidores domésticos.



Perspectivas hacia 2030: consolidación, desafíos y sugerencias estratégicas

Se prevé que, dentro de cinco años, el formato *hard discount* pase de su fase de alto crecimiento a una de madurez competitiva, en la cual, su peso en el ecosistema *retail* podría ser ineludible. A continuación, detallamos algunas tendencias que permiten vislumbrar cómo podría evolucionar el panorama:

- **Mayor participación de mercado.**

Si la década de 2020 fue la del despegue, la próxima podría ser la del dominio relativo. Proyecciones sugieren que, en mercados como Colombia, el canal *hard discount* podría alcanzar hasta 40% del gasto minorista en bienes de consumo hacia final de la década, consolidándose como el principal canal moderno en volumen³⁶.

En países como México, se espera un repunte significativo a medida que las cadenas más populares escalen a miles de tiendas. Y, en Brasil, el “atacarejo” ya es enorme y probablemente mantenga su cuota, pero podríamos ver intentos de reintroducir el formato descuento de proximidad, a medida que centros urbanos de menores ingresos busquen alternativas locales.



- **Expansión geográfica y demográfica.**

Todavía quedan áreas geográficas por cubrir. En 2025, *D1* y *Ara* en Colombia empezaron a incursionar en zonas rurales y poblaciones pequeñas que antes no tenían supermercados formales. Esa tendencia continuará, llevando tiendas de descuento a poblaciones de pocos miles de habitantes donde antes solo había comercio informal. Por su parte, el norte de México y las zonas semirurales son oportunidades para *3B* y competidores, donde hasta ahora *Oxxo* y pequeños abarrotes son los protagonistas.

También podríamos ser testigos de la entrada a nuevos países: por ejemplo, si *Mass* consolida Chile, quizá explore Argentina u otros mercados andinos.

Los grupos internacionales podrían interesarse más por Latinoamérica, hasta ahora *Aldi*, *Lidl* y otros *discounters* globales no operan en la región, pero su competencia podría llegar a través de empresas conjuntas locales o adquisiciones, siempre y cuando vean el potencial de mercado, lo que podría añadir dinamismo competitivo.

- **Innovación tecnológica y omnicanal.**

Aunque el modelo de negocio privilegia la simplicidad, de aquí a 2030 veremos inevitablemente mayor digitalización en estas cadenas. Hay algunas que han dado sus primeros pasos: *Tiendas 3B* probó vender en línea a través de *Mercado Libre*, *D1* lanzó una aplicación de *delivery* en Colombia en alianza con *startups*, y *Walmart* está incorporando mejoras tecnológicas en Bodega Aurrerá (pago sin efectivo y automatización de inventarios).

Para 2030, es plausible que los *hard discounters* integren por completo el canal *e-commerce* para pedidos programados o modelos de suscripción a ciertos productos básicos. No competirán en surtido amplio ni entrega ultrarrápida, pero sí podrían ofrecer, por ejemplo, la opción de recoger en tienda sin filas, característica que aumentaría la conveniencia. Internamente, la analítica de datos jugará un rol mayor: usando *big data*, estas cadenas podrán afinar aún más su selección de productos según preferencias locales, ajustar precios dinámicamente y optimizar rutas logísticas para reducir costos. Incluso, se espera la adopción de inteligencia artificial en gestión de inventarios y pronóstico de demanda, dado que operan con márgenes estrechos y deben minimizar desabastos excedentes.

- **Sostenibilidad y responsabilidad social.**

Otro aspecto emergente es la presión por la sostenibilidad ambiental y social. Para 2030, los *retailers* —incluidos los *discounters*— enfrentarán expectativas de consumidores y reguladores en temas como reducción de plásticos, eficiencia energética en tiendas, y mejoras laborales. Lejos de ser una carga, muchas prácticas sostenibles se ajustan con la filosofía de eficiencia del *hard discount*: por ejemplo, el uso de iluminación *LED* solar o refrigeración de bajo consumo reduce costos operativos.



Ya se ven iniciativas de tiendas ecológicas piloto en Europa y no sería extraño que hacia 2030 alguna cadena latina implemente tiendas de descuento “verdes” como elemento diferenciador. En lo social, la inclusión financiera podría potenciarse: estos comercios atienden a población con pocas —o a veces nulas— prácticas bancarias, por lo que ofrecer soluciones de pago digitales sencillas sumaría valor al cliente y a la sociedad.

- **Competencia y posibles consolidaciones.**

A medida que el mercado madure, la competencia entre jugadores de descuento será más directa. En 2025, ya vemos “batallas” entre algunos de los principales actores del *hard discount* tanto en México como en Colombia. Es probable que, para 2030, solo los más eficientes y capitalizados sobrevivan en cada país, lo que puede derivar en consolidación (fusiones o adquisiciones entre cadenas de descuento, o compra de estas por *retailers* más grandes que busquen portafolio completo).

Asimismo, los supermercados tradicionales quizá decidan adquirir cadenas de descuento para competir en ese segmento; esto, bajo la filosofía de “si no puedes vencerlos, únete a ellos”. En cualquier caso, el escenario competitivo de 2030 tendrá a los *discounters* como actores principales, y la rivalidad ya no será solo elegir entre moderno o tradicional, sino entre distintas propuestas de *hard discount* que pelean por los mismos clientes fieles al ahorro.



Riesgos regulatorios y reputacionales

En los últimos años, el éxito del formato *hard discount* ha captado la atención de reguladores y grupos defensores de derechos laborales y sostenibilidad, generando reacciones en distintas regiones del mundo. En Francia, por ejemplo, la *Ley EGAlim*³⁷ (*EgAlim 1* en 2018, seguida de *EGAlim 2* en 2021 y *EGAlim 3* o *Descrozaille* en marzo de 2023) está diseñada para restringir el poder de negociación de los grandes supermercados. Estas normativas obligan a negociar precios basados en los costos reales de producción, establecen contratos obligatorios con productores agrícolas y regulan promociones y márgenes, todo para garantizar una retribución justa y proteger al sector primario frente a estructuras comerciales dominantes³⁸.

En tanto, en Alemania hay un debate similar que está en curso: autoridades buscan imponer reglas que obliguen a los supermercados a pagar precios equitativos, al menos cubriendo los costos de producción, y evitar presiones desleales sobre los agricultores. Esto, fundamentado en parte, en marcos legales establecidos por iniciativas antimonopolio y leyes específicas enfocadas en prácticas de precios nocivas.

Desde el punto de vista reputacional, el modelo de negocio *hard discount* enfrenta críticas por varios frentes:

- Se le acusa de debilitar prácticas de comercio justo, al privilegiar volumen y precios bajos por encima del sostenimiento equitativo de las cadenas productivas.
- Se le señala de poner en riesgo el empleo rural, al desplazar a productores locales sin la capacidad económica para competir con precios subsidiados o estructuras ultraeficientes.
- Se le responsabiliza de fomentar modelos de producción intensiva y ambientalmente dañinos, al priorizar la reducción de costos sobre la sostenibilidad ecológica y la trazabilidad.
- Se dice que la presión por bajos precios puede llevar a rebajar los estándares de calidad y control, reduciendo la transparencia, los tiempos de origen y la seguridad alimentaria, aspectos sensibles tanto para consumidores como para reguladores ambientales y de salud.

Implicaciones y sugerencias

La evolución ya descrita conlleva lecciones estratégicas para compañías del sector consumo masivo. En primer lugar, para los supermercados o hipermercados: ignorar el formato *hard discount* ya no es opción. Debieran continuar adaptándose, ya sea desarrollando sus propios formatos de descuento o mejorando su propuesta de valor en áreas donde los *discounters* no compiten.

La economía de Latinoamérica sugiere que el consumidor seguirá altamente sensible a los precios, así que incluso las cadenas orientadas a segmentos medio-altos han empezado a implementar líneas de marcas propias económicas y estrategias de “precios bajos todos los días” (*EDLP*, por sus siglas en inglés) inspiradas en los *discounters*, para retener clientes.

Para las propias cadenas de *hard discount* —y nuevos entrantes potenciales— las claves del modelo de negocio antes mencionadas, que pueden conducir al éxito hacia 2030, giran en torno a los siguientes aspectos:



Expansión territorial acelerada

Gestionar prudentemente el crecimiento. Una expansión desenfrenada sin estructura financiera sólida puede llevar al colapso. Las empresas deben planificar su desarrollo, acorde con su capacidad de inversión y apalancamiento, buscando capital cuando sea necesario.



Proximidad al cliente

Seguir ganando escala y densidad de tiendas. La proximidad es ventaja competitiva, por lo que es vital rellenar vacíos en el mapa de forma ordenada y deliberada, maximizando la proximidad geográfica de los puntos de venta y la ubicación de los clientes. Esta densidad reduce significativamente el costo logístico —desde distribución hasta supervisión operativa— e incrementa la frecuencia y eficiencia de los abastecimientos.





Énfasis en marcas propias y surtido básico

No descuidar la calidad y consistencia. La confianza del consumidor es difícil de ganar, pero fácil de perder, por lo que se deben asegurar estándares de calidad en los productos (especialmente los de marca propia o marcas blancas) y en la atención en tienda, para que la propuesta “bueno, bonito y barato” se mantenga creíble.



Legitimación del formato

Mantener la eficiencia de costos a ultranza, utilizando herramientas tecnológicas que maximicen la productividad sin encarecer la operación. Innovar en la propuesta de valor sin dejar de lado su esencia; por ejemplo, introducir gradualmente servicios complementarios que fidelicen, siempre cuidando que el costo de dichas iniciativas no erosione los márgenes.



Conclusión

El formato de *hard discount* se ha consolidado como un pilar del *retail* latinoamericano y apunta a ser aún más prominente hacia 2030. Su avance en los últimos tres años ha sido sorprendente, transformando los hábitos de compra y obligando a una evolución de todo el ecosistema minorista.

Más allá de ser una respuesta táctica a tiempos de crisis, el *hard discount* parece haberse instalado de forma permanente en la mente y en el bolsillo del consumidor como la opción de compra inteligente. Las

empresas del sector —existentes y nuevas— deben navegar este contexto con agilidad estratégica: adoptando lo mejor de este modelo (eficiencia, valor, cercanía) e innovando de manera continua para diferenciarse.

Las organizaciones que logren equilibrar valor para el cliente, con sostenibilidad financiera, mantendrán su relevancia y cuota de mercado en la década venidera, en un entorno donde “bueno, bonito y barato” seguirá siendo un lema ganador en Latinoamérica.



Referencias

- DRC (2022). "Research: In inflation times, hard discount chains enter big into Latin America". Discount Retail Consulting. <https://www.discountretailconsulting.com/post/research-in-inflation-times-hard-discount-chains-enter-big-into-latin-america>
- Cunha, M. (2025). "BBB Foods (TBBB): Investment Thesis Explained". MVC Investing. <https://mvinvesting.substack.com/p/bbb-foods-tbbb-investment-thesis>
- Chehtman, A. (2025). "The Growing Popularity of Private Label Packaged Food in Latin America". Euromonitor International. <https://www.euromonitor.com/article/the-growing-popularity-of-private-label-packaged-food-in-latin-america>
- NIQ (2023). FMCG Pulse: Evolución del consumo masivo en América Latina en el primer trimestre de 2023. Nielsen Consumer. <https://www.nielseniq.com/global/es/insights/report/2023/fmcp-pulse-evolucion-del-consumo-masivo-en-america-latina-en-el-primer-trimestre-de-2023/>
- Urrego, A. (2022). "Cadena D1 superó a Almacenes Éxito como principal retail del país, según Mail & Retail". La República. <https://www.larepublica.co/empresas/cadena-d1-supero-a-almacenes-exito-como-principal-retail-del-pais-segun-mall-retail-3341663>
- Colombia Retail (2023). "El auge del hard discount: una revolución en el retail global, Latinoamérica y México". <https://colombiaretail.com/el-auge-del-hard-discount-una-revolucion-en-el-retail-global-latinoamerica-y-mexico-business-acumen-online/>
- Consulta efectuada en junio de 2025: <https://www.globaldata.com/>
- Giro news (2024). "Assaí crece un 22% en 2023 y prevé abrir 15 tiendas este año". <https://gironews.com/atacado-cash-carry/maturacao-do-cash-carry-74211/>
- Baeza, M. (2024). "El inexplorado formato de supermercados con descuentos que la peruana Intercorp ahondaría en Chile". DF SUD. <https://dfsud.com/df/el-inexplorado-formato-de-supermercados-con-descuentos-que-la-peruana>
- MBN (2024). "Tiendas 3B to Invest MX\$1.6 Billion to Open 420 New Stores". Mexico Business News. <https://mexicobusiness.news/e-commerce/news/tiendas-3b-invest-mx16-billion-open-420-new-stores>
- Gómez, C. (2024). "El 96% de los hogares del país compran en los hard discount". Portafolio. El Tiempo. <https://www.portafolio.co/negocios/comercio/comercio-el-96-de-los-hogares-del-pais-compran-en-los-hard-discount-601967>
- Supermercadoaldia (2024). "La batalla del hard discount en Perú: Tiendas Mass lidera, pero nuevos rivales se preparan para desafiar". Supermercado al día. <https://supermercadoaldia.cl/2024/09/20/la-batalla-del-hard-discount-en-peru-tiendas-mass-lidera-pero-nuevos-rivales-se-preparan-para-desafiar>
- Giro news (2024). "Assaí crece un 22% en 2023 y prevé abrir 15 tiendas este año". <https://gironews.com/atacado-cash-carry/maturacao-do-cash-carry-74211/>
- Valora Analitik (2025). "Tiendas D1 aumentó sus ventas en 2024 y continuó como el primer retail de Colombia". Yahoo Finanzas. <https://es-us.finanzas.yahoo.com/noticias/tiendas-d1-aument%C3%B3-ventas-2024-13000974.html>
- Jerónimo Martins (2024). Highlights of the Year. <https://reports.jeronimomartins.com/annual-report/2023/management-report/performance-of-the-business-areas/food-distribution/ara.html>
- Colorado, J. (2024). "D1, Ara e Ísimo alcanzan cerca de 4.000 puntos de venta hard discount en Colombia". La República. <https://www.larepublica.co/empresas/d1-ara-e-isimo-alcanzan-cerca-de-4-000-puntos-de-venta-hard-discount-en-colombia-3844583>
- Tiendas Neto (2025). "Quiénes Somos". <https://tiendasneto.com.mx/nosotros>
- Vera, N. (2022). "En época de inflación, las cadenas de descuento duro entran por la puerta grande a Latinoamérica". América economía. <https://www.americaeconomia.com/negocios-e-industrias/en-epoca-de-inflacion-las-cadenas-de-descuento-duro-entran-por-la-puerta>
- Aldana, S. (2023). "Las tiendas de hard discount ampliaron a 23% participación dentro del mercado local". La República. <https://www.larepublica.co/empresas/las-tiendas-de-descuento-duro-ampliaron-23-su-participacion-dentro-del-mercado-3626427>
- Baeza, M. (2024). "El inexplorado formato de supermercados con descuentos que la peruana Intercorp ahondaría en Chile". DF SUD. <https://dfsud.com/df/el-inexplorado-formato-de-supermercados-con-descuentos-que-la-peruana>
- ESM (2024). "Dia To Exit Brazil After Selling All Its Stores For Symbolic €100". European Supermarket Magazine. <https://www.esmmagazine.com/retail/dia-to-exit-brazil-after-selling-all-its-stores-for-symbolic-e100-266550>
- Opportimes (2025). "How many 3B stores does BBB Foods have in Mexico?" <https://www.opportimes.com/how-many-3b-stores-does-bbb-foods-have-in-mexico/>
- Opportimes (2025). "How many 3B stores does BBB Foods have in Mexico?" <https://www.opportimes.com/how-many-3b-stores-does-bbb-foods-have-in-mexico/>
- Supermercadoaldia (2024). "La batalla del hard discount en Perú: Tiendas Mass lidera, pero nuevos rivales se preparan para desafiar". Supermercado al día. <https://supermercadoaldia.cl/2024/09/20/la-batalla-del-hard-discount-en-peru-tiendas-mass-lidera-pero-nuevos-rivales-se-preparan-para-desafiar>
- Gómez, C. (2024). "El 96% de los hogares del país compran en los hard discount". Portafolio. El Tiempo. <https://www.portafolio.co/negocios/comercio/comercio-el-96-de-los-hogares-del-pais-compran-en-los-hard-discount-601967>
- Aldana, S. (2023). "Las tiendas de hard discount ampliaron a 23% participación dentro del mercado local". La República. <https://www.larepublica.co/empresas/las-tiendas-de-descuento-duro-ampliaron-23-su-participacion-dentro-del-mercado-3626427>
- INEGI (2024). "Guía de uso del Estratificador INEGI 2.0". Instituto Nacional de Estadística y Geografía. https://www.inegi.org.mx/app/estratificador/Content/documents/Guia_estratificador.pdf
- Colombia Retail (2023). "El auge del hard discount: una revolución en el retail global, Latinoamérica y México". <https://colombiaretail.com/el-auge-del-hard-discount-una-revolucion-en-el-retail-global-latinoamerica-y-mexico-business-acumen-online/>
- Supermercadoaldia (2024). "La batalla del hard discount en Perú: Tiendas Mass lidera, pero nuevos rivales se preparan para desafiar". Supermercado al día. <https://supermercadoaldia.cl/2024/09/20/la-batalla-del-hard-discount-en-peru-tiendas-mass-lidera-pero-nuevos-rivales-se-preparan-para-desafiar>
- Vera, N. (2022). "En época de inflación, las cadenas de descuento duro entran por la puerta grande a Latinoamérica". América economía. <https://www.americaeconomia.com/negocios-e-industrias/en-epoca-de-inflacion-las-cadenas-de-descuento-duro-entran-por-la-puerta>
- Vargas, D. (2024). "El 41 % de los tenderos en Colombia ve a las hard discount como su principal amenaza". El Colombiano. <https://www.elcolombiano.com/negocios/tiendas-barrio-colombia-ven-amenaza-competencia-en-hard-discount-d1-ara-isimo-OA25251924>
- Euromonitor International (2025). "Voice of the consumer: lifestyles survey 2025 key insights". <https://www.euromonitor.com/voice-of-the-consumer-lifestyles-survey-2025-key-insights/report>
- Goni, P. y Chehtman, A. (2024). "Key drivers for private label growth in Latin America". Euromonitor International. <https://www.euromonitor.com/article/key-drivers-for-private-label-growth-in-latin-america>
- 34 Euromonitor International (2025). "The rise of private label. Packaged food in Latin America". <https://www.euromonitor.com/the-rise-of-private-label-packaged-food-in-latin-america/report>
- 35 Nielsen Consumer (2024). "Private labels grow faster in Latin America vs. Global". <https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2024/private-labels-grow-faster-in-latin-america-vs-global/>
- 36 America Malls & Retail (2025). "El auge del hard discount en Colombia". <https://america-retail.com/paises/colombia/el-auge-del-hard-discount-en-colombia/>
- 37 República Francesa (2023). "Egalim 3: Equilibrar la relación comercial entre el sector agroalimentario y la gran distribución". <https://entreprendre.service-public.fr/actualites/A16537?lang=en>
- 38 Henshell, R. (2024). "What is France's EGALIM law and why does it matter to farmers?". The Connexion. <https://www.connexionfrance.com/news/what-is-frances-egalim-law-and-why-does-it-matter-to-farmers/592442>

Contactos

María Cárdenas Gómez

Directora de Monitor Deloitte | Consumo y Retail

Deloitte Spanish Latin America
mcardenasgomez@deloitte.com

Rodrigo Jiménez

Socio de Monitor Deloitte | Consumo y Retail

Deloitte Spanish Latin America
rodjimenez@deloitte.com

Carlos García Manzanero

Socio de Monitor Deloitte | Consumo y Retail

Deloitte Spanish Latin America
cgarciamanzanero@deloitte.com

Deloitte.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los más de 460,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. No se proporciona ninguna representación, garantía o promesa (ni explícito ni implícito) sobre la veracidad ni la integridad de la información en esta comunicación y Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta presentación.