

2019-01-02

## La asociatividad como estrategia para mejorar la gestión: un análisis del comercio minorista

Gloria Liliana Santa Álvarez  
*Universidad de La Salle*, [gsanta@unisalle.edu.co](mailto:gsanta@unisalle.edu.co)

José Armando Hernández Bernal  
*Universidad de La Salle*, [jahernandezb@unisalle.edu.co](mailto:jahernandezb@unisalle.edu.co)

Hugo Leonardo Pabón Pérez  
[profesorhugo@hotmail.com](mailto:profesorhugo@hotmail.com)

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/eq>

---

### Citación recomendada

Santa Álvarez, G. L., J.A. Hernández Bernal, y H.L. Pabón Pérez (2019). La asociatividad como estrategia para mejorar la gestión: un análisis del comercio minorista. *Equidad y Desarrollo*, (33), 185-209.  
<https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss33.10>

This Artículo de Investigación is brought to you for free and open access by the Revistas científicas at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Equidad y Desarrollo* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# La asociatividad como estrategia para mejorar la gestión: un análisis del comercio minorista\*

Gloria Liliana Santa Álvarez\*\*

José Armando Hernández Bernal\*\*\*

Hugo Leonardo Pabón Pérez\*\*\*\*

## Palabras clave

Asociatividad, crecimiento económico, tiendas de barrio

## Clasificación JEL

L81, O40, D71, L80

## Resumen

Este artículo surge de la idea de aportar al crecimiento económico de la tienda de barrio como unidad de negocio, a partir de estrategias de asociatividad. Busca responder a la pregunta ¿en qué medida la asociatividad desarrolla mecanismos de acción conjunta y cooperación entre los tenderos de Bogotá para potenciar su competitividad, perdurabilidad y crecimiento económico? Se abordaron las problemáticas de la actividad minorista de tenderos ubicados en las localidades Chapinero y Engativá, de Bogotá. Se empleó un enfoque cualitativo, basado en tres niveles básicos: el diagnóstico, la exploración de la actividad comercial y la elaboración de una propuesta (etapa proyectiva). Se encontró

---

Cómo citar este artículo: Santa Álvarez, G. L., Hernández Bernal, J. A. y Pabón Pérez, H. L. (2019). La asociatividad como estrategia para mejorar la gestión: un análisis del comercio minorista. *Equidad y Desarrollo*, (33), 185-209. <https://doi.org/10.19052/eq.voll.iss33.10>

---

Fecha de recepción: 5 de febrero de 2017 • Fecha de aprobación: 22 de octubre de 2018

\* En este artículo se visibilizan parte de los resultados de la investigación financiada por la Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo (VRIT) de la Universidad de La Salle, denominada “Asociatividad como base del crecimiento del comercio minorista de las tiendas de barrio en las localidades de Chapinero y Engativá- Bogotá”.

\*\* Profesora de planta de la Universidad de La Salle de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales del Programa de Finanzas y Comercio Internacional. Orcid: 0000-0001-6635-5881. Correo electrónico [gsanta@unisalle.edu.co](mailto:gsanta@unisalle.edu.co)

\*\*\* Profesor de planta de la Universidad de La Salle de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales del Programa de Finanzas y Comercio Internacional. Orcid: 0000-0001-6880-8530. Correo electrónico [jahernandezb@unisalle.edu.co](mailto:jahernandezb@unisalle.edu.co)

\*\*\*\* Profesor de planta pensionado de la Universidad de La Salle de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Orcid: 0000-0002-2679-5724. Correo electrónico: [profesorhugo@hotmail.com](mailto:profesorhugo@hotmail.com)

que la informalidad con la que se administran estos negocios, en función de la planeación de sus recursos, la administración del capital de trabajo, el modo de contratación de sus empleados y las estrategias de promoción de sus productos y servicios, no les permite innovar y ser más competitivos.

## **Associativity as a strategy to improve management: An analysis of the retail industry**

### **Abstract**

This article aims to contribute to the economic growth of the neighborhood store as a business unit, based on associative strategies. It seeks to answer the question: to what extent does associativity develop mechanisms of joint action and cooperation among shopkeepers in Bogotá to enhance their competitiveness, durability, and economic growth? The paper examines problems related to the retail activity of shopkeepers located in the localities of Chapinero and Engativá, Bogotá. A qualitative approach was used, based on three basic levels: diagnosis, exploration of the commercial activity, and elaboration of a proposal (projective stage). It was found that informality used by these retail owners to manage the planning of their resources, their working capital, the way of hiring their employees, and strategies to promote their products and services, does not allow them to innovate and be more competitive.

### **Keywords**

Associativity, economic growth, neighborhood stores

## **A associatividade como estratégia para melhorar a gestão: uma análise do comércio varejista**

### **Resumo**

Este artigo surge a partir da ideia de contribuir para o crescimento econômico da vendinha de bairro como unidade de negócio, a partir de estratégias de associatividade. Busca responder a pergunta em que medida a associatividade desenvolve mecanismos de ação conjunta e cooperação entre os lojistas de Bogotá para potencializar sua competitividade, durabilidade e crescimento econômico? Foram abordadas as problemáticas da atividade varejista de lojistas situados nas localidades Chapinero e Engativá, de Bogotá. Foi empregada uma abordagem qualitativa, baseada em três

### Palavras chave

Associatividade, crescimento econômico, lojistas de bairro

níveis básicos: o diagnóstico, a exploração da atividade comercial e a elaboração de uma proposta (etapa projetiva). Constatou-se que a informalidade com a que se administram estes negócios, em função do planejamento de seus recursos, a administração do capital de trabalho, o modo de contratação de seus empregados e as estratégias de promoção de seus produtos e serviços, não lhes permite inovar e ser mais competitivos.

187

## Introducción

Con la influencia de la globalización se han venido desarrollando múltiples alternativas de mejoramiento en los modelos de negocio de pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia, para fortalecer los sectores de la economía de una manera eficaz. De esta manera, la asociatividad desempeña un papel importante en el crecimiento sostenido de las empresas, ya que se ha convertido en una herramienta capaz de mitigar los efectos de la globalización, y permite que las pymes se afiancen no solo en los mercados internos, sino también en la competencia con los mercados externos, con el fin de mejorar su estructura de costos y así tener precios competitivos y productos de buena calidad.

La asociatividad, según Rosales (1997), hace referencia a un “mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros integrantes para la búsqueda de un objetivo común” (p. 97). Además, busca el desarrollo de estrategias de mejoramiento para las empresas por medio de la cooperación y los actos conjuntos entre ellas, con el fin de conseguir alianzas estratégicas que promuevan la ampliación de economías a escala, alcanzar nuevos mercados, generar nuevas líneas de productos a precios competitivos, entre otros, todo esto con el objetivo común de satisfacer las necesidades de los consumidores finales.

En Colombia, pese al esfuerzo de crear políticas que incentiven la cooperación empresarial por parte de entidades como la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias, la Cámara de Comercio de Bogotá, el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), entre otras, sus programas no han tenido el éxito esperado. Esto se debe a la falta de compromiso y constancia de los empresarios, ya que no cuentan con el conocimiento necesario, la liquidez suficiente ni el nivel de

confianza requerido entre ellos (Gómez, 2012, p. 30). A su vez, la ausencia de un acompañamiento constante por parte de las entidades gubernamentales que incentiven sus mismas políticas también es un obstáculo frecuente, puesto que al ser la asociatividad una estrategia colectiva y de carácter voluntario para ser exitosa necesita un compromiso colectivo.

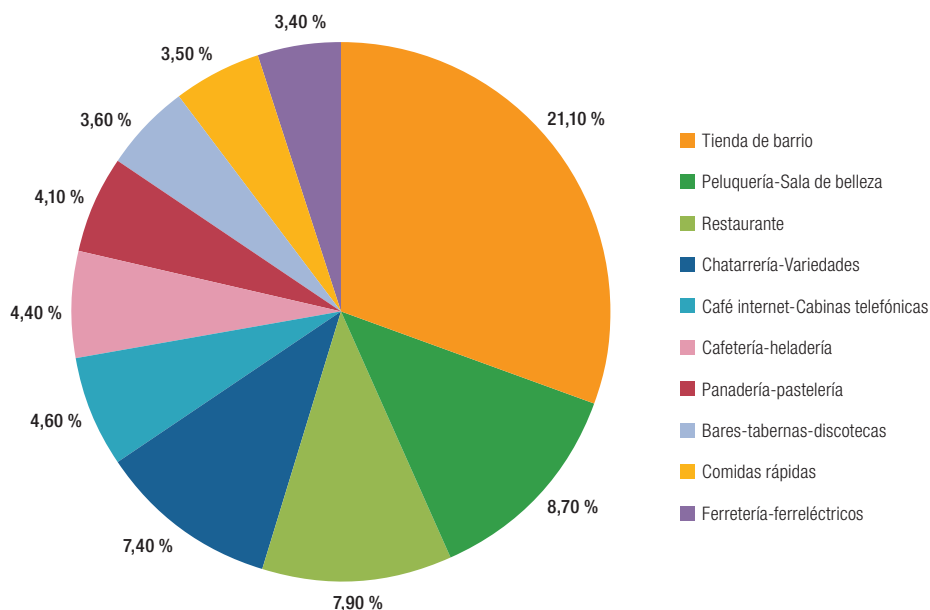
Por otro lado, al hablar de comercio minorista, se resalta la compra de productos al por mayor con el fin de vender unidades individuales o en pequeñas cantidades al público en general, normalmente en un espacio físico llamado *tienda* o coloquialmente denominado *tiendas de barrio*. Estas hacen referencia a todo tipo de establecimiento que es atendido por una o más personas que ofrecen atención más próxima a sus clientes. Son consideradas como un canal de distribución complementario, ya que los consumidores tienen la posibilidad de obtener los productos que sean necesarios de una manera más ágil y oportuna. En las tiendas, la cercanía se constituye en una de sus características principales. Tienen una presencia viva en dos territorios fijos: la ciudad y los barrios, considerados así por la interpretación que propone Goffman (1979): “espacios geográficos, utilizados, transferidos o considerados como propios por los seres humanos y controlados por la ley y sus tribunales” (p. 47). Los minoristas se encuentran al final de la cadena de suministro y pueden estar situados en zonas residenciales, comerciales o también integradas en centros comerciales; a su vez, ofrecen financiación por medio de plazos de pago.

En la figura 1 se puede evidenciar la participación que tienen los establecimientos de comercio minorista dentro de la economía colombiana. Según el VI Censo de Comercio más completo de Colombia, se destaca que en Bogotá por cada 94 hogares hay una tienda de barrio (Dinero, 2016). Engativá y Chapinero, por su parte, son unas de las localidades que cuentan con más comercio minorista en Bogotá, de allí la importancia de buscar un modelo de asociatividad que promueva su eficiencia y bienestar.

Siendo Colombia un país de pequeños negocios, según Fenalco (2016), hay más de 200 mil tiendas de barrio en el país. En Bogotá hay 22.251, las cuales venden el 60 % de las categorías de alimentos y otros productos de la canasta familiar; en su mayoría atienden los estratos 1, 2 y 3, que corresponden al 80 % de la población colombiana. Con base en esto, es muy importante para la economía promover la organización del comercio minorista.

El problema particular surge de la falta de asociatividad del gremio del comercio minorista en las localidades de Engativá y Chapinero. Esta falencia impide

Figura 1. Tipologías que lideran la actividad



Fuente: elaboración propia con base en *Dinero* (15 de junio de 2016).

el crecimiento sostenible y competitivo de estos sectores. La típica economía de tienda de barrio no está agremiada ni conoce las ventajas de las alianzas estratégicas en cuanto al apalancamiento y el fortalecimiento. Por medio de un proyecto de asociatividad incluyente dentro de las localidades de Engativá y Chapinero, se busca generar una reducción de costos, un incremento en la eficiencia y el bienestar de las empresas. Se pretende un mejoramiento de la calidad de los bienes y servicios por medio de la unificación de procesos dentro de las tiendas. Así mismo, se busca propiciar una cultura de cooperación entre empresas. De acuerdo con lo anterior, este artículo tiene la finalidad de responder a la siguiente pregunta: *¿Qué efectos tendría la implementación de un modelo de asociatividad empresarial en las tiendas de barrio de las localidades de Engativá y Chapinero?*

## Referentes teóricos

190

### Comercio minorista-retail

El comercio, según la revista *Dinero* (2015), con cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, presenta en la primera década del siglo la actividad más dinámica de la economía colombiana que contribuye significativamente con el producto interno bruto, la ocupación y la generación de empleo: el sector de comercio, hoteles y restaurantes generó para 2015 mayor participación, con el 27,4% de los empleos del país. Según *Ilacad World Retail* (2015), la actividad del comercio en Colombia para 2014 presentó también un crecimiento del 5,66% frente a otros países como México, Argentina y Brasil. En Colombia, el gran dinamismo en este sector ha incentivado una gran competencia entre los oferentes, como los supermercados, los minimercados y las tiendas de barrio, fundamentalmente en el abasto de comestibles, de bebidas al por menor y productos de aseo. Cada uno de estos actores compite con diferentes estrategias.

De acuerdo con Mazzarotto (2004), el *retail* está conformado por tres niveles de estrategia: 1) el que se hace en la distribución y logística, 2) el que se desarrolla en el centro de costos y compras o contratación con proveedores y 3) el que se hace en la tienda con manejo de espacios, colores en las exhibiciones, vitrinas visuales, *merchandising*, la gestión de todo el proceso de los inventarios, la categoría y la rotación. Estas estrategias han sido implementadas principalmente por los grandes supermercados de cadena, gracias a que poseen el músculo financiero, la capacitación, la tecnología y la logística para desarrollarlas. Ahora bien, la tienda de barrio es definida Páramo y Contreras (2014) como:

Pequeño negocio de venta al detal de productos de consumo masivo, fraccionados generalmente de tipo familiar que hace parte de la comunidad, usualmente localizado en la vivienda de su propietario que ofrece crédito a sus vecinos y caracterizado por tener un mostrador detrás del cual se exhiben los productos disponibles. (p. 103)

La tienda ha liderado durante su existencia desde finales del siglo XIX hasta hoy la comercialización de productos alimenticios al detal. Parte de su estrategia ha sido adaptarse continuamente a las condiciones socioeconómicas y culturales

de sus clientes. Por lo general, está ubicada en entornos familiares en barrios preferiblemente populares o en lugares con flujo constante de consumidores, que le han permitido, por su cercanía y su servicio personalizado, construir relaciones de vecindad y colectividad.

Para competir con este último canal de distribución de alimentos y otros productos básicos de la canasta familiar, los grandes supermercados han entrado a competir con establecimientos con formatos más pequeños: los minimercados como Metro y Éxito Express. También han entrado tiendas como DI, Ara, Justo & Bueno y Oxxo, que han tenido en los últimos años una rápida expansión en espacios que parecen bodegas. La estrategia es competir con precios más bajos y mayor cercanía a los hogares; ofrecer un surtido más variado, con horarios de atención extendidos y un servicio más personalizado. Según Fenalco (citado en Medina, 2017), estos nuevos formatos se han logrado quedar con el 9% del mercado de los hogares, y en consecuencia han hecho que los supermercados y las tiendas de barrio pierdan entre dos y tres puntos porcentuales de participación. De esta forma, quedaron, en la actualidad, con el 12 y el 46%, respectivamente.

En el caso de la tienda de barrio, los expertos coinciden en que hay que innovar y no seguir perdiendo participación en el mercado de *retail*. Deben responder frente a las tendencias y características de la segmentación de mercado. Los tenderos tienen la misión de crear estrategias que contribuyan al mejoramiento de la competitividad, la perdurabilidad y el crecimiento económico de su negocio, una tarea bastante compleja si se tiene en cuenta que ellos no mantienen una relación cercana con sus vecinos tenderos; usualmente no cuentan con excedentes de liquidez que les permita reinvertir en su negocio, capacitarse e innovar.

## Asociatividad

Enrique (citado en Gómez, 2011) define la asociatividad como:

[...] una estrategia orientada a potenciar el logro de una ventaja competitiva por parte de una empresa mediante la cooperación o el establecimiento de acuerdos con otras empresas, para la realización de una serie de actividades dentro de la cadena de valor del producto o servicio, que conduzcan a una mayor presencia de la empresa en uno o más mercados. (p. 137)



La asociatividad no solo beneficia a las pequeñas y medianas empresas, sino también a todo un país. Esto a razón de que al asociarse distintas empresas para afrontar el mercado y cumplir sus objetivos comunes, también terminan beneficiando a la región donde estas se encuentran, lo que crea un desarrollo sostenible. Otro de los grandes beneficios que trae la asociatividad es que, al crecer las empresas gracias a esta, se generarán nuevos empleos que les darán mayor calidad de vida a las personas, mediante la capacitación, el acceso a la salud, los servicios públicos y, en general, una vida digna. Sumado a esto, el Estado ofrece ayuda y muchos beneficios a las asociaciones. Estos beneficios pueden ir desde capacitaciones hasta ayuda financiera.

Se propone entonces desarrollar mecanismos de asociatividad entre los tenderos como una estrategia que les permita superar las desventajas competitivas que enfrentan con los otros actores del *retail*. Dentro de los beneficios de la asociatividad es posible mencionar la consolidación de una visión empresarial estratégica: al organizarse, los tenderos tendrán más posibilidades de acceder a información, conocer otros tenderos, recibir asesorías para su negocio y desarrollar una actitud más visionaria, más emprendedora. Esto les permite alcanzar metas que individualmente hubieran sido inalcanzables, y mejora, además, sus capacidades de gestión: administración eficiente de su capital de trabajo operacional (inventarios, cartera, cuentas por pagar proveedores) y potencialización del servicio ofrecido a sus clientes. Para desencadenar un proceso asociativo se requiere, en primera instancia, fortalecer vínculos de confianza; establecer reglas de participación; aumentar la capacidad de retroalimentación, y autoevaluarse permanente con base en la gestión realizada. Además, a los tenderos se les facilitará, de esta manera, la recepción y la provisión de bienes y servicios.

La asociatividad entre los tenderos les permitirá obtener un mayor poder de negociación con los proveedores, una relación en la que ambos actores de la negociación ganan. Los proveedores recibirán pedidos consolidados que podrán entregar a través de un solo operador que se encargará de su distribución y cobro, reduciendo los costos de preventa, distribución y cobranza. Además, tendrán la oportunidad de presentar productos y servicios nuevos a precios competitivos, mejorar su estrategia de comercialización directa, disminuir costos de operación, conocer la demanda real y los inventarios en el canal y planificar mejor el pronóstico de ventas. Todo esto les permitirá satisfacer oportunamente las necesidades de los consumidores finales.

Algunos de los fundamentos de la asociatividad empresarial son: visión compartida, cooperación, alianzas, compromiso, participación, autonomía, objetivos comunes. La asociatividad empresarial se puede entender de varias maneras: cooperación entre empresas para tener mejores resultados; unión de esfuerzos y recursos por parte de un grupo de empresas para lograr un objetivo en común; conjunto de empresas que, con el fin de elevar su desempeño empresarial, se unen para lograr su objetivo y hacer frente al mercado. A lo largo de la historia, la asociatividad ha sido fundamental para la supervivencia o permanencia de las personas y de las empresas. Gracias a ella las empresas son capaces de afrontar circunstancias que de otro modo no lograrían superar.

Además del crecimiento de la calidad de vida de empleados y empresarios, la asociatividad también ayuda a generar otros beneficios: mayor reacción a los eventos cambiantes del mercado, mayor competitividad, reconocimiento de marca, mejora en distintos procesos de producción y venta, confianza de los clientes y posibles inversionistas e, incluso, la apertura para que nuevas empresas se unan a esta asociatividad. En la figura 2 se aprecian algunos de los beneficios o utilidades que trae consigo la asociatividad.

Figura 2. Beneficios de la asociatividad



Fuente: Gómez (2012, p. 25).

## Dificultades y obstáculos

194

A pesar de que la asociatividad trae con ella muchos beneficios, también hay que considerar que existen numerosos obstáculos y dificultades para que esta se pueda llevar a cabo. Existen diferentes variables que se tienen que afrontar para que la asociatividad se realice y sea exitosa. Para Oviedo y Ruiz (2010) algunas de estas son los aspectos sociales, culturales y económicos de los posibles participantes. Cada una de las variables mencionadas tienen sus puntos por tratar: dificultades económicas, falta de capital para asociarse, falta de educación, falta de dinero para invertir en infraestructura o mejorar las instalaciones, falta de financiamiento de los proveedores frente a los tenderos de la localidad, la falta de aceptación de las grandes empresas hacia la asociatividad —ya que las grandes superficies pierden un porcentaje significativo porque los tenderos no comprarían en estas—, dificultades culturales, falta de trabajo en equipo, desconfianza frente a la asociatividad, egoísmo frente a los demás, falta de planificación ante el futuro, dificultades sociales, el individualismo, inseguridad, falta de oportunidades laborales y de estudios superiores y desempleo.

Si bien estos factores pueden ser superados, aún quedan otros como la desconfianza de las personas dueñas de negocios o la que las empresas tienen hacia el cambio. Es muy usual que las personas teman o no les guste la idea de un cambio, ya que están acostumbradas a manejar sus negocios de ciertas formas y además temen a la idea de perder su autonomía o liderazgo.

Otro obstáculo cultural importante es el inmediatismo en los resultados. Esto provoca que los asociados, al no ver resultados tangibles en poco tiempo, abandonen la asociatividad. Es importante dar a conocer que los resultados de estas uniones se ven a largo plazo, ya que se requiere tiempo, esfuerzo y perseverancia para que se empiecen a ver los efectos positivos de la cooperación. Para Gómez (2012) los obstáculos más frecuentes son en el aspecto cultural, los modelos mentales, las relaciones de confianza y la falta de compromiso y constancia. Mientras que en el aspecto organizativo se presenta la ausencia de resultados y logros tangibles, la dificultad para homologar y la ausencia de apoyo.

Es necesario que los asociados tengan o se capaciten en conocimientos administrativos de cooperación empresarial y en los factores que son claves para el éxito de esta, los cuales son: ser voluntarios, tener visión compartida (negocios), crear confianza, trabajar por proyectos, darle identidad a la asociación y fortalecer la red de apoyo. Esto es necesario puesto que sin los conocimientos referentes a la organización, a la administración y al control no se llegará a un proceso asociativo exitoso.

## Metodología

El proyecto se desarrolló en siete pasos que se detallan a continuación:

195

1. Observación del entorno: se analizó el comportamiento del comercio minorista en el contexto de Bogotá. Se identificó la alta participación de la unidad de negocio denominada *tienda de barrio* en el dinamismo del *retail* en la ciudad.
2. Revisión teórica: inicialmente se revisaron estudios previos realizados por instituciones de educación y organizaciones sectoriales en relación con el comercio minorista. Posteriormente se revisaron conceptos sobre *retail*, *comercio minorista* y actividades de índole administrativa relacionadas con el quehacer de las tiendas de barrio.
3. Selección del entorno: Bogotá está conformada por 20 localidades según el estatuto orgánico de la ciudad. Para efectos de este trabajo se seleccionó la localidad de Engativá, la cual alberga gran parte de barrios del occidente de la ciudad en los cuales predomina el estrato 3. Esta localidad presenta un comportamiento positivo en relación con el desarrollo de este tipo de unidades de negocio (tiendas de barrio). Por otra parte, se seleccionó la localidad Chapinero, que cuenta con los mayores ingresos de la ciudad, donde predominan estratos 5 y 6. Con esto se pudo evidenciar que el tipo de negocios de tienda de barrio tiene un alto reconocimiento en la comunidad, independientemente del estrato socioeconómico donde se ubique.
4. Diseño del instrumento: para el diseño del instrumento se tuvieron en cuenta tres grandes dimensiones: 1) dimensión tiendas de barrio y asociatividad, conformada por cuatro ítems, lo que permitió determinar el interés del tendero por asociarse y capacitarse para mejorar su gestión; 2) dimensión gestión y procesos, conformada por diez preguntas relacionadas con las actividades administrativas internas del establecimiento; 3) dimensión financiera para dar cuenta del manejo de los ingresos, inversiones y créditos de los tenderos, la cual está conformada por ocho ítems.
5. Trabajo de campo: inicialmente se adquirió la base de datos en la Cámara de Comercio de Bogotá con un promedio de 600 registros. Se procedió a dividir las localidades objeto de estudio. Por ejemplo, la localidad de Chapinero se dividió en etapas 1 y 2, y la localidad de Engativá se dividió en etapas 1, 2 y 3. Se determinó una muestra representativa de 253 tenderos distribuidos en las dos localidades, de acuerdo con el tamaño de la localidad y el número de

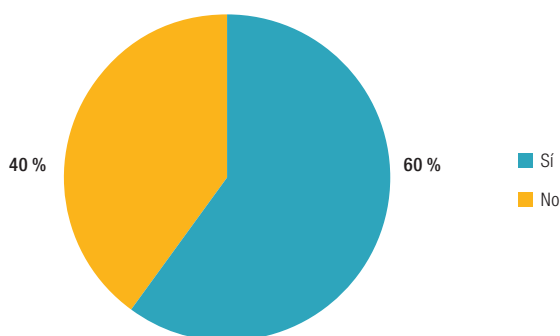
- tiendas de barrio de cada una de ellas. Luego se aplicaron las encuestas en forma física, se recogió la información y se procesaron los datos obtenidos que permitieron el posterior análisis. Para la localidad de Engativá se hicieron 175 encuestas distribuidas así: 75 de la etapa 1, 50 de la etapa 2 y 50 etapa 3. En la localidad de Chapinero hubo 58 encuestas para la etapa 1 y 20 para la etapa 2.
6. Análisis y resultados: se analizaron los datos y se usaron variables de tipo cualitativo para determinar si existe una relación estadísticamente significativa entre las variables estudiadas. Se usó la prueba de independencia  $\chi^2$  para medir la diferencia global entre los recuentos observados y los recuentos esperados. Los resultados obtenidos se detallarán en el séptimo apartado del documento final.
  7. Conclusiones: estas se consolidaron de tal forma que puedan servir de base para futuros trabajos en el campo, y a la vez, gracias al diagnóstico de las debilidades y fortalezas, den cuenta de los problemas a los que se enfrenta el comercio minorista desarrollado en las unidades de negocio denominadas tiendas de barrio. Se muestra la manera como estas pueden facilitar o no que los tenderos de barrio se asocien para ayudar a superar las dificultades que se presentan en temas de gestión administrativa y financiera, lo que las puede volver más competitivas.

## Resultados

Los resultados parciales obtenidos en el proyecto muestran una perspectiva sobre las diferentes acciones relacionadas con el histórico de utilidades, la frecuencia de compras, el aprovisionamiento, los tiempos de pedidos, las relaciones con proveedores, la periodicidad de pago, el manejo de stock de inventarios, la rotación de estos, los horarios de servicios, los incentivos para fidelización de clientes y la vinculación laboral realizadas por los tenderos.

Estas actividades se convierten en el eje fundamental para la gestión y el buen funcionamiento de la unidad de negocio denominada tienda de barrio, pues con base en su control y seguimiento se puede establecer un diagnóstico sobre la realidad del negocio y las posibilidades de mejora, a partir de estrategias de asociatividad entre los tenderos. En la figura 3 se presentan los resultados obtenidos.

Figura 3. Posibilidad de asociación entre los tenderos



Fuente: encuestas aplicadas para el proyecto.

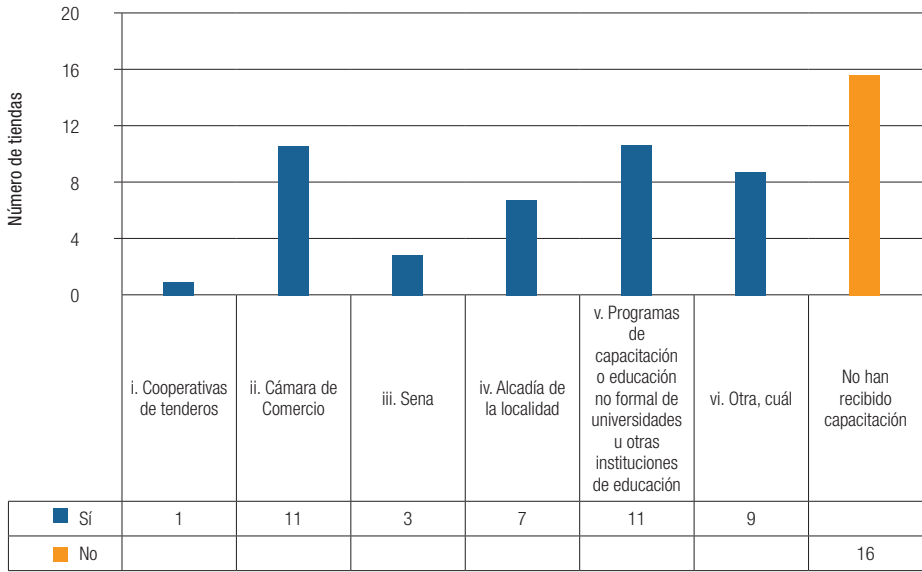
La figura 3 muestra que al 60 % de los tenderos le gustaría asociarse con otros comerciantes que tienen el mismo tipo de negocio, como estrategia para ser más competitivos en el mercado y con más oportunidades de crecimiento. Uno de los elementos que más les llama la atención es la posibilidad de adquirir los productos a mejor precio con los mejores proveedores del país, lo cual les permite diferenciarse de los otros actores del *retail*.

Por otro lado, el 40 % restante de los comerciantes que contestaron no querer asociarse justifican su respuesta en la falta de confianza que sienten con los otros tenderos, porque creen que los demás no responderían adecuadamente con los compromisos adquiridos en la asociación. Como la mayoría de establecimientos son familiares y los ingresos apenas suplen sus necesidades, temen perder lo poco que tienen y se niegan a crear asociaciones.

Con respecto a la participación en capacitaciones, la figura 4 permite evidenciar que el 28 % de los tenderos no ha recibido ningún tipo de formación; el 38 % que se encuentra capacitado ha sido bajo la orientación de la Cámara de Comercio de Bogotá y por universidades u otras instituciones de educación; el 16 % que ha tomado capacitaciones lo ha hecho gracias a la presencia de organizaciones cercanas al sector, y el 19 % restante ha sido capacitado en cooperativas de tenderos, el Sena y las alcaldías locales.

Figura 4. Capacitaciones de tenderos

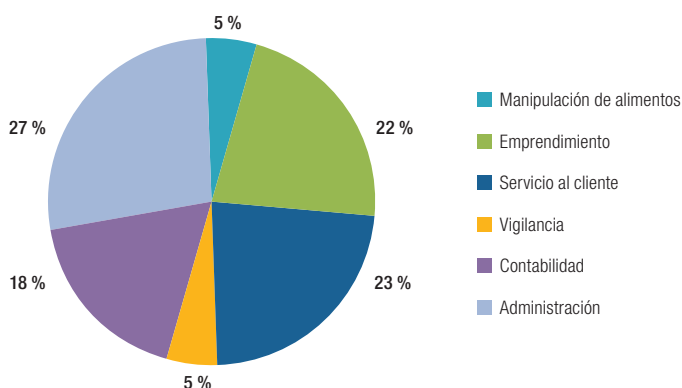
198



Fuente: encuestas aplicadas para el proyecto.

A los tenderos que no se encuentran capacitados en temas de gestión les parece innecesario y una pérdida de tiempo hacerlas. Una parte de los que sí las han realizado lo hicieron para cumplir los requisitos que exigen la alcaldía y los estándares que se necesitan para sostener un negocio. En la figura 5 se muestra que el curso de capacitación que más llama la atención en los tenderos es el de administración, con 27%; después está el de servicio al cliente, con 23%, y emprendimiento, con 22%; continúa con contabilidad, con 18%, y el 10% está en manipulación de alimentos y vigilancia.

Figura 5. Cursos de capacitación



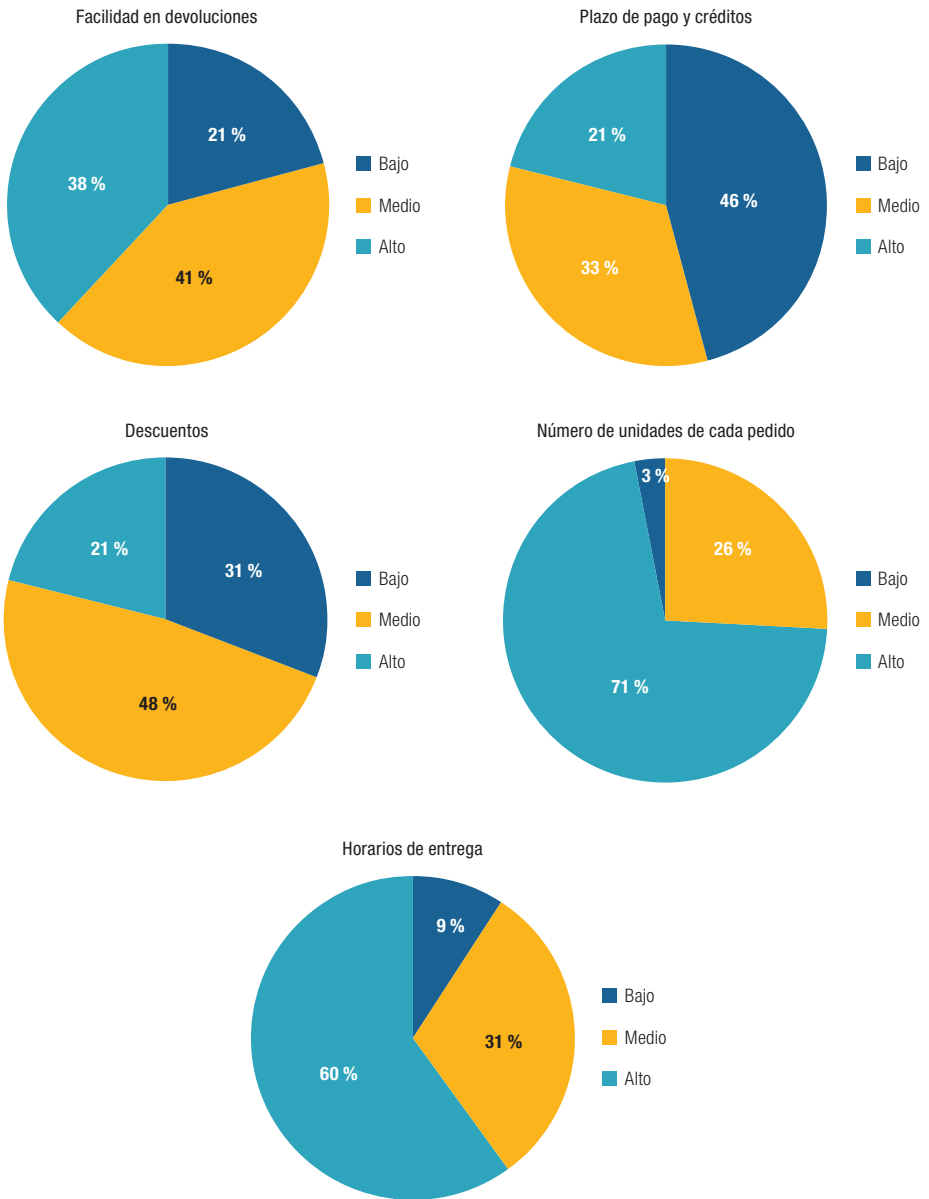
Fuente: encuestas aplicadas para el proyecto.

Los resultados anteriores evidencian lo importante y necesario que es para un tendero administrar bien sus recursos, acompañado del mejor servicio al cliente y contando con ideas emprendedoras. Para los tenderos es de vital importancia crear confianza y lealtad en sus clientes, debido a que casi siempre son los mismos y es necesario cuidarlos satisfaciendo sus necesidades. Según conversaciones con los tenderos, la mayoría de ellos no dispone de tiempo ni disposición para realizar este tipo de actividades. Debido a esto, por muchos años el concepto de tienda no ha cambiado y los procesos siguen siendo los mismos. La figura 6 muestra el poder de negociación con los proveedores con base en los siguientes elementos: devoluciones, plazo de pago y créditos, descuentos, número de unidades en cada pedido y horarios de entrega.



Figura 6. Poder de negociación con los proveedores

200



Fuente: encuestas aplicadas para el proyecto.

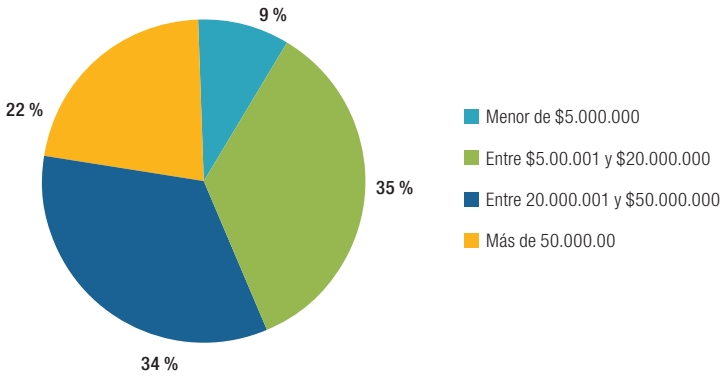
El poder de negociación que tiene el tendero frente a sus proveedores es apenas aceptable. El 21 % de ellos no permiten devoluciones en todos los productos; el 41 % lo hace algunas veces; el 38 % siempre lo hace, y si el producto no se encuentra en las condiciones de compra, se devuelve al proveedor e inmediatamente se realiza el cambio de mercancía. Los plazos de pago y créditos de los proveedores son calificados como bajos, con 46 %; esto se debe a que, según los tenderos, las posibilidades que ofrecen los proveedores no se ajustan a los requerimientos del negocio. Por eso el modelo más utilizado es el pago de contado una vez se haga entrega de la mercancía. El tendero debe pagar el monto total del valor del pedido sin excepción. Los descuentos ofrecidos por los proveedores se encuentran en un término medio del 48 %, pero permiten que los tenderos realicen la compra de productos con menos límites de presupuesto respecto a las cantidades que van a pedir. Por otro lado, hay marcas que ofrecen buenos paquetes en sus catálogos, lo que llama mucho la atención del tendero y en consecuencia se realiza su compra inmediata.

Aunque la entrega de los pedidos es acordada por el tendero y este dice qué día lo recibe (60 %), el proveedor lo hace en la fecha fijada, pero a cualquier hora del día. El tendero puede pedir las cantidades que requiera de mercancías (71 %); normalmente está limitado porque debe pagar el pedido de contado.

El valor de los activos invertidos en muebles, inventarios, vitrinas, etc., en la unidad de negocio tienda de barrio (55 %), en su gran mayoría, está entre 20 millones y más de 50 millones de pesos colombianos, es decir, entre 6.667 USD y más de 16.667 USD. Esto depende mucho de si comercialmente las tiendas están bien ubicadas en el sector, cuentan con clientes que viven cerca al establecimiento y, por ende, su compra es constante. Por otro lado, las tiendas con menor valor en sus activos (45 %) deben su problema a la mala ubicación, a la cercanía a grandes almacenes de cadena, y suelen tener clientes transitorios; en el peor de los casos, los tenderos estaban a punto de acabar con el negocio (figura 7).

Figura 7. Valor de activos

202

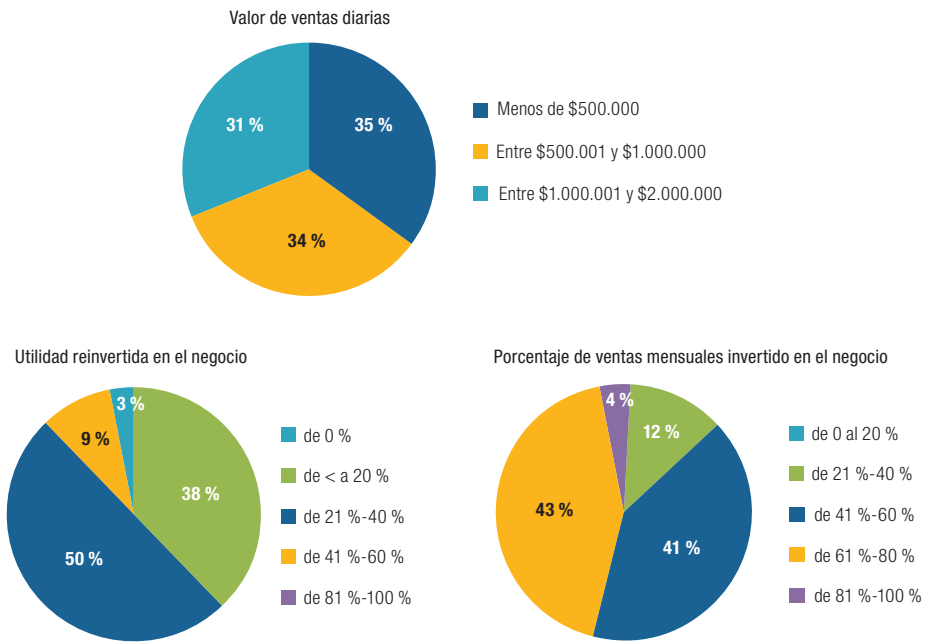


Fuente: encuestas aplicadas para el proyecto.

Como se puede observar en la figura 8, casi el 70 % de las ventas diarias no superan el millón de pesos colombianos, es decir, 333 dólares. Entre el 41 y el 80 % de estas ventas se invierten en capital de trabajo, por lo cual queda un margen entre el 20 y el 40 % como utilidad, que es el dinero que el tendero utiliza como ingresos para el sostenimiento de su familia. De esta utilidad, el 84 % de los tenderos reinvierte en el negocio entre el 1 y el 40 %, ya sea para aumentar su capital de trabajo o en infraestructura.

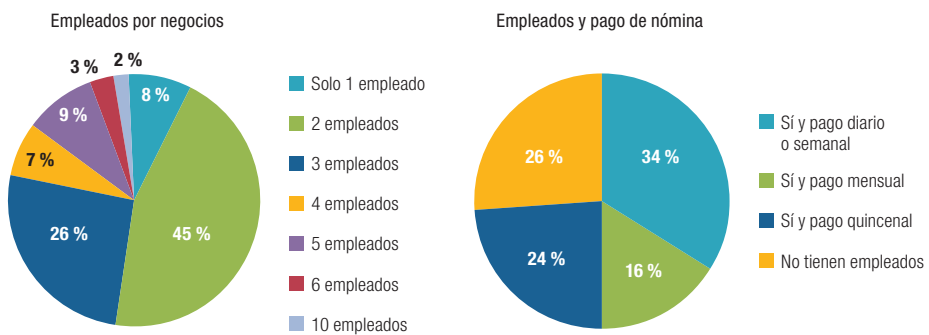
La figura 9 muestra que el 71 % de la unidad de negocio tienda de barrio cuenta con dos o tres empleados, a los que les pagan por lo general de forma diaria o semanal (34 %), o en cada quincena (24 %). Es poco frecuente que paguen mensualmente 16 %. La forma de contratación de los empleados es verbal y es usual que no los afilien a salud, pensión y administradoras de riesgos laborales (ARL).

Figura 8. Ventas diarias y reinversión



Fuente: encuestas aplicadas para el proyecto.

Figura 9. Empleados y frecuencia de pago de nómina

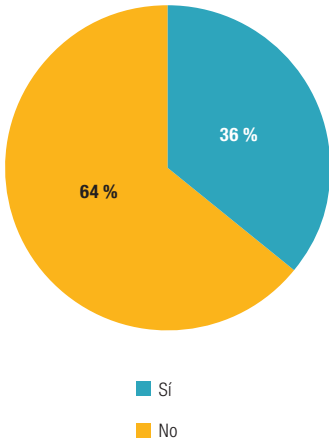


Fuente: encuestas aplicadas para el proyecto.

204

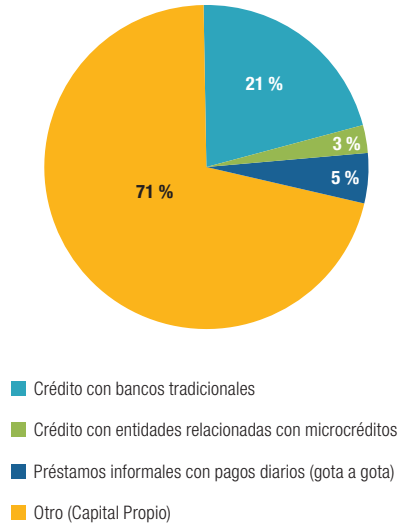
Como se observa en la figura 10, las tiendas de barrio no llevan un sistema organizado de contabilidad (64%). Solo el 36% de ellos sí lleva formalmente contabilidad. La figura 11 da a conocer las opciones a las que recurren con mayor frecuencia los establecimientos para su financiación. La financiación con capital propio es una característica bastante notoria de las tiendas de barrio (71%). El 21% recurre a créditos con bancos tradicionales; el 5%, a préstamos informales, y el 3% prefiere financiarse con entidades de microcrédito. Si cruzamos la información que revelan las figuras 10 y 11, se puede ver que estos negocios tienen serios problemas para acceder a préstamos con el sector financiero, pues al no llevar contabilidad no cumplen los requisitos para que les otorguen crédito; de ahí que deben acudir a pagar altos costos financieros en la modalidad de microcréditos y préstamos informales, como el conocido “gota a gota”, que es un sistema que paga intereses diarios y tasas por encima de la usura.

Figura 10. Contabilidad



Fuente: encuestas aplicadas para el proyecto.

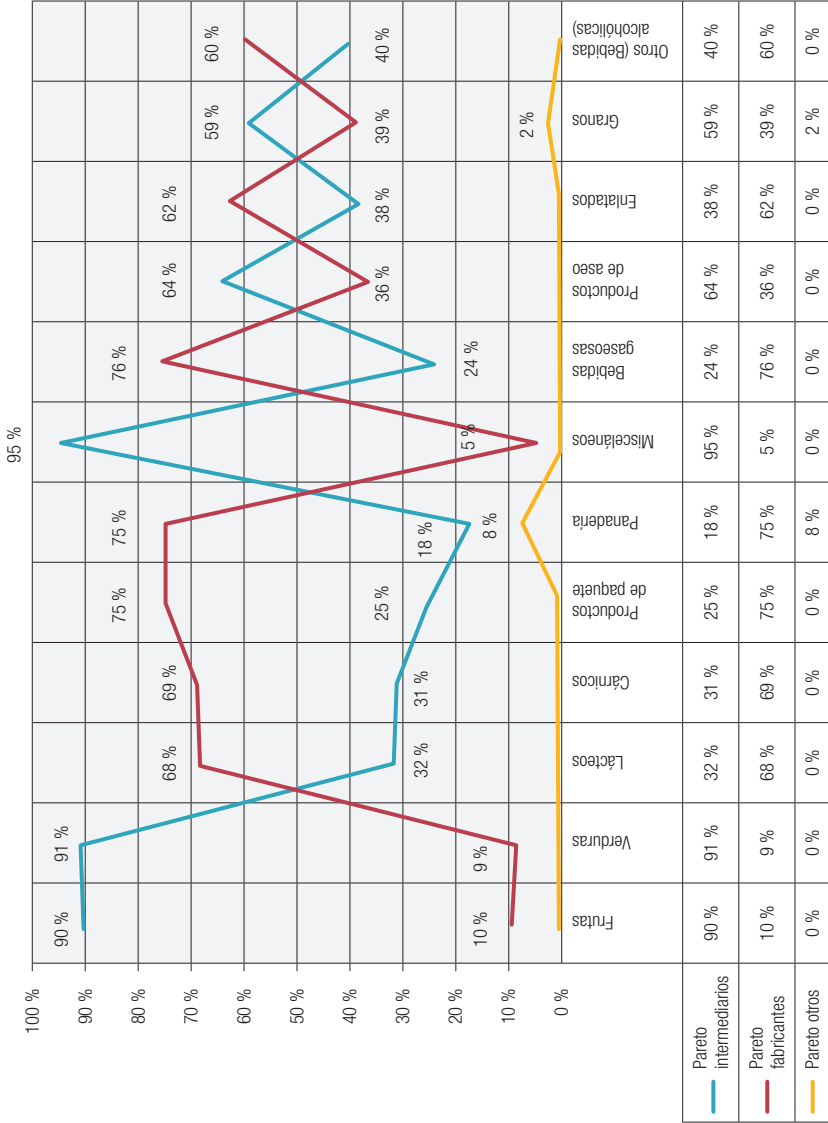
Figura 11. Opciones de financiación del negocio



Fuente: encuestas aplicadas para el proyecto.

Cuando se le pregunta al tendero con qué capital inició su negocio, el 66% de ellos utilizó los recursos propios con poca o ninguna financiación. Solo el 10% de ellos financió el 50% con recursos propios y el 50% con recursos financiados. La figura 12 permite evidenciar qué tipo de proveedor es el que se presenta para cada producto:

Figura 12. Proveedores de productos



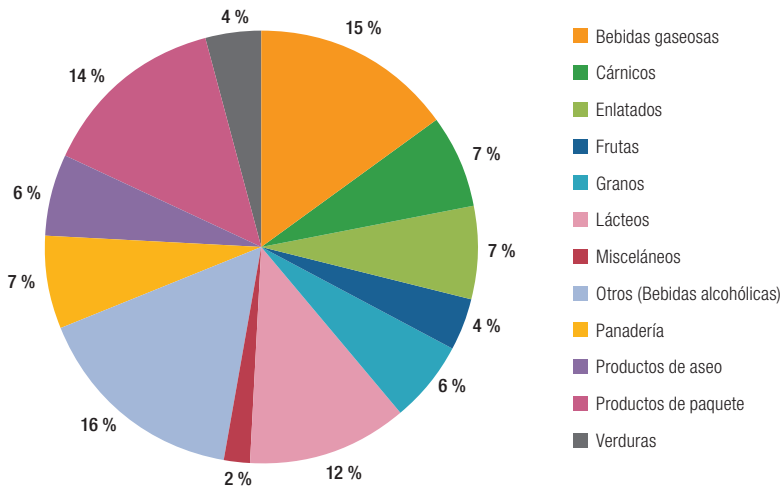
Fuente: encuestas aplicadas para el proyecto.

206

En los siguientes productos predomina el proveedor intermediario: frutas (90 %), verduras (91 %), misceláneo (95 %), productos de aseo (64 %) y granos 59 %. Los productos en los que predomina el fabricante directo son: lácteos (68 %), cárnicos (69 %), productos de paquete (75 %), bebidas gaseosas (76 %), enlatados (62 %) y otros —como bebidas alcohólicas— (60 %). Los resultados revelan que gran parte de los productos analizados son ofrecidos por sus fabricantes, mientras que productos como frutas, verduras y granos se pueden adquirir en las plazas de mercado. Según los tenderos, la mejor opción para adquirirlos es ir a estos lugares, ya que tienen la posibilidad de escoger y los precios son bastante asequibles.

En la participación de los productos ofrecidos por las tiendas de las localidades, se puede evidenciar que las bebidas alcohólicas es uno de los productos más vendidos, con un porcentaje del 16 %. Esto se debe, por ejemplo, en Chapinero, a que muchos de los establecimientos se encuentran cerca de universidades y empresas. Las bebidas gaseosas cuentan con el 15 %; los productos de paquete, con el 14 %, y los lácteos, con el 12 %. Estos tres productos registran un porcentaje de consumo alto, y además tienen bastante rotación en los establecimientos, debido a las características de la zona, ya que es bastante comercial, empresarial y de viviendas (figura 13).

Figura 13. Porcentaje de participación por productos



Fuente: encuestas aplicadas para el proyecto.

## Conclusiones

207

Para lograr la implementación exitosa de un modelo de asociatividad empresarial en las localidades Engativá y Chapinero, en las tiendas de barrio debe prevalecer un alto nivel de confianza entre ellas, con el fin de poder implementar acuerdos que establezcan y contengan sus objetivos comunes, y de esta manera poder llegar a soluciones favorables mutuas. Deberán, entonces, superar las dificultades señaladas a continuación y lograr a largo plazo ser más competitivas y perdurables y alcanzar un mayor crecimiento económico.

En términos generales, cerca del 60 % de los tenderos piensan que asociarse con otros comerciantes que tienen el mismo tipo de negocio puede ser una estrategia para ser más competitivos en el mercado y con más oportunidades de crecimiento. Sin embargo, la informalidad con la que se administran estos negocios en cuanto a planeación de sus recursos, administración del capital de trabajo, modo de contratación de sus empleados y estrategias de promoción de sus productos y servicios no les permiten innovar y ser más competitivos. De ahí la importancia de asociarse para superar todas estas desventajas competitivas frente a los otros actores del *retail*. Es necesario para los tenderos capacitarse, relacionarse con los otros tenderos y establecer vínculos de confianza que les permitan trabajar en forma conjunta para lograr objetivos comunes, con compromiso y autonomía.

La asociatividad entre los tenderos les permitirá obtener un mayor poder de negociación con los proveedores, una relación en la que ambos actores de la negociación ganan. Los proveedores recibirán pedidos consolidados que podrán entregar a través de un solo operador que se encargará de su distribución y cobro, lo que reduciría los costos de preventa, distribución y cobranza.

El poco margen de ganancias que el tendero obtiene de su negocio apenas alcanza para el sostenimiento de su familia, ya que normalmente este es un negocio familiar. Aquellos cuyo margen de utilidad es mayor invierten para aumentar su capital de trabajo y mejorar su infraestructura entre el 20 y el 40 % de estos recursos. Los tenderos manifiestan que su ganancia no les permite mejorar su negocio y ser más competitivos frente a las grandes cadenas de supermercados: DI, Ara y Justo y Bueno. Por tal razón, según Fenalco, la unidad de negocio tienda de barrio en la última década ha perdido participación del mercado de algo más de tres puntos porcentuales.

Por el número de empleados y la forma de pago de sus nóminas, se puede observar que el 60 % de las tiendas son informales y pequeñas, ya que no tienen



la capacidad de pagar nómina cada mes o cada quince días, y es mucho más fácil conseguir el dinero para pagos diarios o semanales. Por lo anterior, se puede inferir la informalidad de la contratación y la falta de pago de sus prestaciones sociales, además de no vincular a sus empleados a salud, pensión, cajas de compensación y ARL.

Como en términos generales, esta unidad de negocio es administrada por el dueño y parte de su familia (esposa, hijos, primos, cuñados, etc.). Los empleados son ellos mismos y normalmente no tienen un sistema de contratación formal con pago de prestaciones sociales. La modalidad de pago más usual es la diaria, semanal o quincenal, porque se acomoda mejor al manejo del flujo de caja del negocio y al estilo de administración del tendero. Cuando se evidencia la participación de más de cinco personas es porque el establecimiento ya tiene reconocimiento y procede a la apertura de más establecimientos en la misma zona.

Se logra observar que la mayoría de establecimientos no tiene un control con un adecuado sistema contable. Esto se debe al poco conocimiento que se tiene para su realización. Para los tenderos no hay otro sistema que un cuaderno en el que se anotan las ventas diarias, lo que le permite al final del día conocer sus ingresos. Adicionalmente, para el 81 % el negocio es su principal fuente de ingresos. Como la mayoría no lleva contabilidad, con el dinero que ingresa al negocio se pagan también los gastos de la familia del tendero. Esta práctica desata graves problemas de gestión de los recursos, porque se desconoce la rentabilidad del negocio, y por ende es muy complicado hacer planeación y obtener financiación del sistema financiero.

Por lo general, cuando un tendero toma la decisión de crear su negocio, se ve impulsado principalmente por la capacidad que tiene de hacerlo, debido a que cuenta con el capital para ponerlo en marcha. Cuando no es así, el tendero suele acudir a préstamos bancarios, y realiza sus pagos en cuotas a largo plazo. Sin embargo, debido a que no lleva registros formales contables, se le dificulta hacer préstamos que le permitan ampliar su capital de trabajo y su infraestructura. Es importante, entonces, que el gobierno medie como garante de la deuda que el tendero solicite a los bancos, para que pueda acceder a ella y tener un costo financiero acorde a sus necesidades de financiación.

## Referencias

- Dinero. (2016, 15 de junio). *El 21 % de los negocios en Colombia son tiendas de barrio*. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/tiendas-de-barrio-y-negocios-mas-comunes-en-colombia/224631>
- Fenalco. (2016, octubre). *El canal discount pisa fuerte*. Recuperado de <http://www.fenalco.com.co/canaldiscount>
- Goffman, E. (1979), *Relaciones en público*. Madrid: Alianza.
- Gómez, L. (2011). Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas: tres estudios de caso. *Estudios Agrarios*, 17(47). 133-144.
- Gómez, A. (2012). *Asociatividad: estrategia clave para mipymes*. Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Ilacad World Retail. (2015, 24 de febrero). *Panorama del retail en la región*. Recuperado de <http://ilacadworldretail.com/nota.aspx?nota=22192>
- Mazzarotto, N. (2004). Competition policy towards retailers: size, seller markets power and buyer power. *Centre for Competition & Regulation*. Recuperado de <http://competitionpolicy.ac.uk/documents/107435/107587/ccp1-4.pdf>
- Medina, M. A. (2017, 21 de junio). ¿Qué es lo que tanto nos gusta de las tiendas DI, Justo & Bueno y Ara? *El Espectador*. Recuperado de <http://cromos.elespectador.com/columnistas/que-es-lo-que-tanto-nos-gusta-de-las-tiendas-di-justo-bueno-y-ara-25270>
- Oviedo, J. I. y Ruiz, S. M. (2010). *Dificultades para la asociatividad en el entorno sociocultural y económico de los tenderos de la localidad de San Cristóbal Sur* (trabajo de grado). Universidad de La Salle, Bogotá.
- Páramo, D. y Contreras, M. (2014). Las tiendas de barrio en Barranquilla, 1870-1945. En J. Ferro, O. Ibarra y E. Gómez. (Eds.), *Historia empresarial de Barranquilla (1880-1980)*. (pp. 103-152). Barranquilla, Colombia: Editorial Universidad del Norte.
- Rosales, R. (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las pymes. *Capítulos*, (51), 311-319.