

Universidad de La Salle
Ciencia Unisalle

Finanzas y Comercio Internacional

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

1-1-2017

Asociatividad como base del crecimiento del comercio minorista de las tiendas de barrio en la localidad de Engativá, Bogotá

Paula Alejandra García Dueñas
Universidad de La Salle, Bogotá

Paula Camila Ramos Sánchez
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio

Citación recomendada

García Dueñas, P. A., & Ramos Sánchez, P. C. (2017). Asociatividad como base del crecimiento del comercio minorista de las tiendas de barrio en la localidad de Engativá, Bogotá. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio/226

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Finanzas y Comercio Internacional by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

Asociatividad como base del crecimiento del comercio minorista de las tiendas de barrio en la localidad de Engativá, Bogotá.

Paula Alejandra García Dueñas

Paula Camila Ramos Sánchez



Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Finanzas y Comercio Internacional
Bogotá D.C.
2017

Tesis de investigación
**Asociatividad como base del crecimiento del comercio minorista de las tiendas
de barrio en la localidad de Engativá, Bogotá.**

Paula Alejandra García Dueñas
Código: 63112131

Paula Camila Ramos Sánchez
Código:63111017

José Armando Hernández Bernal
Director de tesis



Tesis para optar al título de profesional en Finanzas y Comercio Internacional

Universidad De La Salle
Finanzas y Comercio Internacional
Bogotá D.C.
2017

Asociatividad como base del crecimiento del comercio minorista de las tiendas de barrio en la localidad de Engativá, Bogotá.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son los elementos necesarios para la implementación de un modelo de asociatividad empresarial en las tiendas de barrio de la localidad de Engativá?

Objetivo general

Identificar los elementos necesarios para la implementación de un modelo de asociatividad empresarial en las tiendas de barrio de la localidad de Engativá.

Objetivos específicos

1. Elaborar un diagnóstico situacional para los micro-establecimientos comerciales (tiendas de barrio) en la localidad de Engativá.
2. Realizar una evaluación de la información recolectada a través de las herramientas administrativas PEYEA y MIC-MAC.
3. Formular recomendaciones comerciales, financieras y administrativas para el desarrollo de un modelo de asociatividad en las tiendas de comercio minorista de la localidad de Engativá.



Con el mayor afecto dedicamos esta investigación a nuestros familiares, ya que su apoyo y formación nos ha llevado a ser las grandes personas que somos hoy en día y que siempre quisimos ser. Gracias por acompañarnos a dar el último paso para culminar de la mejor forma nuestra carrera profesional.

Paula García y Paula Ramos

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, un agradecimiento especial a Dios por siempre guiar nuestro camino.

A nuestros docentes de la Universidad de la Salle por compartirnos sus conocimientos, aprendizajes y dejar en nosotras una gran huella.

A nuestro tutor de tesis José Armando Hernández, por asesorarnos, apoyarnos y compartir con nosotras grandes aprendizajes durante el desarrollo del proyecto.

A los tenderos de la localidad de Engativá por su colaboración en el trabajo de campo.

Al señor Juan Parra por la entrevista que nos cedió y que fue de gran importancia para el desarrollo de esta investigación.

El origen del presente documento se da como parte del macroproyecto de investigación coordinado y financiado por la Vicerrectoría de Investigación y Transferencia (VRIT) de la Universidad de la Salle, titulado: Asociatividad como base del crecimiento del comercio minorista de las tiendas de barrio en las localidades de Chapinero y Engativá- Bogotá, el cual, tiene como objetivo principal identificar los elementos necesarios para la implementación de un modelo de asociatividad empresarial en las tiendas de barrio de la localidad de Engativá.

Para lo anterior, se elaboró un diagnóstico situacional de 292 micro establecimientos de la localidad objeto de estudio, a través de una encuesta a cada uno de los tenderos, aplicada por los estudiantes del programa de Administración de empresas de la Universidad de la Salle. Los resultados obtenidos, fueron posteriormente tabulados y analizados por dos herramientas administrativas de análisis; la *Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción* (PEYEA) y la *Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada* (MICMAC). Adicionalmente, se generó una entrevista con el vicepresidente de proyectos especiales de la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO), Juan Parra, con el fin de poder ampliar y contrastar la información antes recolectada y de esta manera, dar cumplimiento a los objetivos de investigación planteados.

Con base en los resultados obtenidos, se evidenció que para la implementación exitosa de un modelo de asociatividad es necesario que los tenderos de la localidad de Engativá cuenten con un alto nivel de confianza entre ellos, disposición para compartir información, capital disponible, formación en temas administrativos, operativos y de planeación estratégica, y un compromiso constante. Finalmente, se presentaron las conclusiones que el desarrollo del presente trabajo dejó tanto para las autoras como para cada uno de los futuros lectores.

Palabras clave:

Asociatividad, localidad de Engativá, tenderos, tiendas de barrio, compromiso.

The origin of this document is given as part of the macro-project of research coordinated and financed by the Vice-Rector for Research and Transfer of La Salle University, entitled: Associativity as a base for the growth of retail trade in neighborhood stores in the Chapinero and Engativá-Bogotá localities, whose main objective is to identify the elements necessary for the implementation of a business associativity model in neighborhood stores in Engativá.

For this, a situational diagnosis of 292 micro-establishments of the target area of study was prepared, through a survey of each of the shopkeepers, made by the students of the Business Administration program of the La Salle University. The results obtained were later analyzed by two administrative analysis tools; *Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción* (PEYEA) and *Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada* (MICMAC). Additionally, an interview was held with the vice president of special projects of the National Federation of Merchants (FENALCO for its acronym in Spanish), Juan Parra, to be able to contrast the information previously collected, and in this way, to accomplish the objectives of investigation raised.

Based on the results obtained, it was evidenced that for the successful implementation of an associativity model it is necessary that the shopkeepers of the locality of Engativá have a high level of trust among them, willingness to share information, available capital, training in administrative, operational and strategic planning topics, and a constant commitment. Finally, the conclusions that the development of this work left for both the authors and for each of the future readers were presented.

Keywords:

Associative, locality of Engativá, shopkeepers, stores, commitment.

TABLA DE CONTENIDOS

viii

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO.....	4
1. Matriz PEYEA.....	4
1.1 Fuerza financiera.....	5
1.2 Ventaja competitiva	8
1.3 Fuerza industrial.....	9
1.4 Estabilidad ambiental.....	11
2. Tipos de asociatividad.....	12
2.1 Distritos industriales	15
2.2 Clúster	18
2.3 Redes empresariales.....	21
3. Asociatividad en Colombia.....	23
3.1 Asociatividad en el Contexto Colombiano	23
3.2 Asociatividad dentro del marco legal	26
3.3 Caracterización Localidad de Engativá	28
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA	30
1. Tipo de investigación.....	30
2. Método de investigación.....	31
3. Técnicas de recolección	31
3.1 Encuesta	32
3.1.1 Matriz PEYEA.....	34
3.1.2 Fuerza financiera.....	35
3.1.3 Ventaja competitiva	36
3.1.4 Fuerza industrial.....	36
3.1.5 Estabilidad ambiental.....	38
3.1.6 Matriz MIC-MAC	39
3.2 Entrevista	40
3.2.1. Tipos de entrevista	41
3.2.2 Entrevista estructurada.....	41
3.2.3 Entrevista no estructurada.....	41

CAPITULO 3. RESULTADOS	43ix
1. Resultado matriz PEYEA.	43
1.1. Resultados de las encuestas según indicadores de estudio	43
1.2. Vector Resultante.....	47
2. Resultados Matriz MIC – MAC.....	48
2.1. Matriz de incidencia directa.....	48
2.2. Plano de influencias/dependencias directas	49
2.3. Influencias directas	50
2.4 Influencias indirectas	52
3. Resultados Entrevista.....	52
Estrategias propuestas.....	55
Conclusiones.	57
Referencias.....	61
Anexos	66
Anexo 1: Ficha técnica de la encuesta	66
Anexo 2: Formato completo de la encuesta.....	67
Anexo 3: Justificación de las valoraciones de cada pregunta.....	73
Anexo 4: Entrevista Fenaltiendas	76
Anexo 5: Archivo de Excel.....	85

LISTA DE TABLAS

x

Tabla 1. Generaciones de distritos industriales.	15
Tabla 2. Formas de asociatividad en Colombia	27
Tabla 3. Clasificación de las preguntas de la encuesta.	34
Tabla 4. Lista de variables matriz PEYEA.	38
Tabla 5. Lista de variables matriz MIC MA	40
Tabla 6. Hallazgos de la investigación.	60

LISTA DE GRÁFICOS

xi

Gráfico 1. Tipologías del comercio minorista	24
Gráfico 2. Mapa localidad de Engativá.....	28
Gráfico 3. Fuerza financiera.....	43
Gráfico 4. Ventaja competitiva	44
Gráfico 5. Fuerza industrial	45
Gráfico 6. Estabilidad ambiental.....	46
Gráfico 7. Vector resultante	47
Gráfico 8. Matriz MIC-MAC.....	48
Gráfico 9. Plano de influencias	49
Gráfico 10. Influencias directas	50
Gráfico 11. Influencias indirectas	52

INTRODUCCIÓN

El origen del presente documento se da como parte del macroproyecto propuesto por la Vicerrectoría de Investigación y Transferencia (VRIT) de la Universidad de la Salle, titulado: **Asociatividad como base del crecimiento del comercio minorista de las tiendas de barrio en las localidades de Chapinero y Engativá- Bogotá**, el cual, tiene como finalidad establecer los elementos necesarios para la implementación de un modelo de asociatividad empresarial en las tiendas de barrio de la localidad de Engativá.

Con la influencia de la Globalización, en Colombia se han venido desarrollando múltiples alternativas de mejoramiento en los modelos de negocio de pequeñas y medianas empresas (PyMES) para fortalecer los sectores de la economía de una manera eficaz. De esta manera, la asociatividad entra a jugar 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, permite además, que las pequeñas y medianas empresas (PyMES) se afiancen no solo en los mercados internos, sino que también puedan competir en los mercados externos, mejorando su estructura de costos, para así, tener precios competitivos y productos de buena calidad (Rodríguez y Buitrago, 2009, p. 13).

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 actos conjuntos entre ellas con el fin de alcanzar alianzas estratégicas que promuevan la ampliación de economías a escala, el alcanzar nuevos mercados, la generación de nuevas líneas de productos a precios competitivos, entre otros; todo esto con el fin común de lograr satisfacer las necesidades de los consumidores finales (Rosales, 1997).

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 (ACOPI), la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), entre otras, sus programas no han tenido el éxito esperado debido a la falta de compromiso y constancia por parte de los empresarios ya que no cuentan con el conocimiento necesario, la liquidez suficiente ni el nivel de confianza requerido entre ellos (Torres, 2012). 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 ya que, como lo manifiesta Agudelo y Salazar (2007), al ser la asociatividad una estrategia colectiva y de carácter voluntario, para ser exitosa, necesita de un compromiso colectivo.

El comercio minorista según Parra (2010), distribuye directamente bienes y servicios al por menor, brindándole un acceso directo al consumidor final a cambio de un margen de comercialización. El comercio minorista colombiano cuenta con una significativa participación de mercado debido a la distancia entre poblaciones y la necesidad de acceso a los productos de la canasta familiar (Chicuasique, Espitia, y Guerrero, 2017). Según el VI censo de comercio de Colombia, realizado por Servinformación en el 2016, dentro de las tipologías que lideran la actividad del comercio minorista en Colombia, las tiendas de barrio ocupan la mayor participación con un 21,10%. Adicionalmente, en Bogotá, por cada 94 hogares, hay una tienda de barrio (Servinformación, 2016).

Un fenómeno que viene afectando las tiendas de barrio a nivel nacional, es la entrada masiva de nuevos competidores que tienen como modelo de negocio el “*Hard Discount*”, éste, se centra en ofrecer productos de la canasta familiar al alcance de todos los consumidores sin importar el estrato social y a un precio justo. Un ejemplo de este modelo de negocio son grandes cadenas como D1, Justo & Bueno y Ara, que han logrado posicionarse en el mercado colombiano rápidamente (FENALCO, 2016).

Las pequeñas tiendas de barrio están sufriendo la intensa competencia de las marcas propias de estos establecimientos porque el surtido, en varios casos, es más económico. Debido a lo anterior, la fidelización de los consumidores que, en un principio preferían a los pequeños tenderos frente a las grandes cadenas de supermercados por la diferencia en precios, tiende a debilitarse. Según Fenalco, hay más de 200 mil tiendas de barrio en Colombia, las cuales venden el 60% de las categorías de alimentos y otros productos de la canasta familiar y, en su mayoría atienden a los estratos 1, 2 y 3 que corresponden al 80% de la población colombiana (FENALCO, 2016). Por lo que, es de vital importancia para la economía colombiana promover la organización de este tipo de comercio minorista.

El informe de perfiles económicos y sociales por localidades de Bogotá, realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), determina que dentro de los factores asociados a la estructura empresarial de la localidad de Engativá, es importante resaltar que ésta es denominada como la tercera localidad con más número de empresarios, destacándose como el primer subsector por número de empresas del “Comercio al por menor, en establecimientos no especializados (con surtido compuesto principalmente de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco)”, haciéndola así apta y atractiva para la implementación de un modelo de asociatividad (CCB, 2007).

Por todo lo descrito anteriormente, se pretende responder la siguiente pregunta de investigación: ***¿Cuáles son los elementos necesarios para la implementación de un modelo de asociatividad empresarial en las tiendas de barrio de la localidad de Engativá?***

Para dar un adecuado cumplimiento a la pregunta de investigación, se establecieron tres objetivos específicos. El primero es elaborar un diagnóstico situacional para los micro-establecimientos comerciales (tiendas de barrio) en la localidad de Engativá. El segundo objetivo consiste en realizar una evaluación de la información recolectada a través de las herramientas administrativas PEYEA y MIC-MAC. Y el tercero, formular recomendaciones comerciales, financieras y administrativas para el desarrollo de un modelo de asociatividad en las tiendas de comercio minorista de la localidad de Engativá.

El trabajo se compone por tres (3) capítulos. En el primero, se expone el marco teórico, en el segundo capítulo, se describe la metodología a utilizar y, por último, en el tercer capítulo, se presentan los resultados obtenidos. De esta manera, se finaliza con las recomendaciones y conclusiones derivadas del proceso investigativo.

CAPITULO 1.

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se exponen las teorías relacionadas con los componentes de fuerza financiera, ventaja competitiva, fuerza industrial y estabilidad ambiental, los cuales permiten evaluar el funcionamiento de los negocios, y a su vez, al ser analizados a través de la matriz PEYEA determinar la posición estratégica de los mismos. Posteriormente, se desarrollan los conceptos de los distritos industriales, clúster, y redes empresariales como tipos de asociatividad. Por otro último, se exponen los principales antecedentes de proyectos de asociatividad en Colombia y el marco legal que se debe tener en cuenta para la implementación de un modelo de asociatividad en la localidad de Engativá.

1. Matriz PEYEA

La *Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción* (PEYEA), tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas internas y externas. Dentro de cada posición, hay dos indicadores, los cuales, a su vez cuentan con algunas variables más específicas. A cada variable le es asignada una ponderación entre 1 y 6. Posteriormente cada una de ellas es ubicada en el cuadrante correspondiente, (para fuerza financiera y fuerza industrial, +6 es el mejor y +1 el peor, para ventaja competitiva y estabilidad ambiental -1 es el mejor y -6 el peor), lo que permitirá conocer la posición de la empresa y de esta manera diseñar estrategias para mejorar el desempeño de la misma (Pontificia Universidad Javeriana, 2003).

La Matriz PEYEA determina la posición estratégica de una empresa desde la perspectiva interna y externa. Los indicadores para determinar la posición estratégica **interna** de una empresa son: la fuerza financiera (FF), que está compuesta por índices como ROE, ROA, endeudamiento, y grado de liquidez, y la ventaja competitiva (VC), que se determina a través de factores como la participación del mercado de una organización, el precio y la calidad de sus productos o servicios. Por otro lado, los indicadores para determinar la posición estratégica **externa** de una empresa son: la fuerza industrial (FI) que toma en cuenta los datos potenciales de crecimiento de las utilidades y de las ventas, barreras de entrada a nuevos competidores, y conocimiento tecnológico, y la estabilidad ambiental (EA) cuya medición se realiza mediante indicadores macroeconómicos como tasas de inflación, devaluación y variabilidad de la demanda del producto y su elasticidad (Pontificia Universidad Javeriana, 2003).

A continuación, se desarrollan los cuatro componentes internos y externos, para posteriormente hacer un análisis que permita evaluar el funcionamiento y la posición estratégica que tienen los tenderos de la localidad de Engativá. Determinando así, su perfil empresarial y de esta manera, poder diseñar estrategias adecuadas para lograr un aprovechamiento total de las oportunidades y a la vez, contrarrestar las amenazas del mercado.

1.1 Fuerza financiera

El análisis de la fuerza financiera permite evidenciar el comportamiento de diferentes factores que determinan la estabilidad financiera de un negocio y la rentabilidad que se va a recibir por hacer una inversión. Es importante hacer una distinción entre rentabilidad desde el punto de vista contable y el financiero ya que, la primera, se presenta cuando la rentabilidad del capital y de los activos es positiva, es decir, $ROE > 0$ y $ROI > 0$ y la segunda, se presenta cuando el retorno del capital es mayor al Weighted Average Cost of Capital, es decir, $ROE > r$ o $ROI > WACC$ (EIDOS, 2009).

El WACC, Weighted Average Cost of Capital, o coste promedio ponderado del capital (CPPC), es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar un proyecto de inversión. Para Vargas (2011), el cálculo de esta tasa es interesante valorarlo o puede ser útil teniendo en cuenta tres enfoques distintos: como activo de la compañía, es la tasa que se debe usar para descontar el flujo de caja esperado; desde el pasivo, el coste económico para la compañía de atraer capital al sector; y como inversores, el retorno que estos esperan al invertir en deuda o patrimonio neto de la compañía.

Dentro de la estructura del costo de capital, cabe resaltar el Teorema de Modigliani y Miller (1958), el cual, establece que no existe correlación perfecta entre la estructura del costo de capital y el valor de mercado de la empresa. Esto último, es el resultado de las expectativas de ganancias de la empresa y del nivel de riesgo actual de sus activos. Este teorema aporta elementos a la teoría financiera tales como los costos de transacción, la asimetría de la información y la tasa impositiva de renta, encontrando que el valor de la empresa no está en función del origen de sus fondos de capital (pasivo o patrimonio), ni de la ponderación que se les asigne, y tampoco de su política de dividendos, sino de la capacidad de generar valor con los activos que posee. (Hernández, 2012, p. 207)

Otro factor que se debe considerar y manejar en los aspectos financieros es el riesgo. Debido a la importancia que tiene el medir y controlar el riesgo de la inversión en el proceso de toma de decisiones financieras para generar el mayor valor, Markowitz, en 1952 propone la Teoría de Portafolios Eficientes, con la que pretendía demostrar cómo se puede disminuir el riesgo de un portafolio a través de la elección de activos o acciones que no presenten correlación entre sí; afirma también, que puede considerarse un portafolio eficiente aquella diversificación de acciones con correlación baja y rendimientos altos. Debido a la relación directa entre riesgo y rentabilidad, la decisión del inversionista dependerá de sus expectativas de rentabilidad y exposición al riesgo (Hernández, 2012).

Para establecer el nivel de riesgo que supone una inversión, y establecer cómo éste influye en la rentabilidad del inversionista, en 1990 aparece el Ratio de Sharpe como una medida de rentabilidad-riesgo desarrollada por el premio Nobel de Economía William F. Sharpe, la cual, a través de una fórmula determina si la rentabilidad de un activo, cartera o portafolio compensa el riesgo que se asume al invertir en él. Es importante identificar el nivel de riesgo que están dispuestos a tolerar los tenderos de la localidad de Engativá frente a los cambios que se deberían realizar para implementar de forma exitosa un modelo de asociatividad, debido a que, dependiendo del nivel de riesgo que estén dispuestos a asumir y la rentabilidad esperada, las estrategias propuestas podrán variar.

Al comparar dos activos frente a un punto de referencia común (índice del mercado), el que tiene un mayor Ratio de Sharpe proporciona una mejor rentabilidad para el mismo riesgo (Financiera, 2008). Para Sharpe (1964), también existe la premisa de que el riesgo posee componentes que no pueden diversificarse para mitigarlo, el riesgo de mercado no puede ser mitigado, ya que hace parte de un conglomerado macroeconómico que afecta a todos los portafolios constituidos en el mercado. Es decir, que variables como la inflación, PIB o tipo de cambio, afectarán de forma proporcional a todos los tenderos de la localidad; y aunque el riesgo del mercado no se puede mitigar, la determinación del perfil estratégico de los mismos les permitirá a los tenderos, crear estrategias para aprovechar sus fortalezas y poder así, responder a los efectos macroeconómicos negativos que puedan afectarlos.

Cabe concluir que, uno de los objetivos principales de cualquier empresa, para este caso particular las tiendas de barrio, es ser rentable y permanecer en el tiempo. Para conseguirlo, se debe determinar el perfil estratégico de los tenderos, la estructura de costo del capital, el nivel de riesgo y rentabilidad de los negocios; de esta manera, teniendo conocimiento de estas características internas, será posible actuar de manera adecuada frente a las problemáticas y amenazas que van apareciendo en el transcurso del tiempo.

Además de la fuerza financiera, dentro del aspecto interno se encuentra el componente de ventaja competitiva, que será desarrollado a continuación.

1.2 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva permite denotar los factores influyentes en el desarrollo próspero de una empresa, por lo que las tiendas de barrio de la localidad de Engativá podrán reconocer y efectuar comportamientos adecuados dentro del mercado y/o sector al cual pertenecen, con el fin de asegurar una estabilidad dentro del mismo y de igual manera, lograr un crecimiento sostenido a largo plazo.

Según Porter (1990) la ventaja competitiva, es la creación de valor de una empresa hacia sus clientes por medio de precios menores a los de la competencia aplicando así, un liderazgo enfocado en costos; así como también, la diferenciación de productos y el enfoque hacia una determinada población objetivo o línea de productos específica, en la que la empresa pueda centrar sus actividades a través de la implementación de un liderazgo empresarial enfocado en diferenciación. De esta manera, los empresarios de la localidad de Engativá podrían alcanzar una ventaja competitiva por medio de actos de diferenciación, ya sea a través de un nuevo producto, nuevas estrategias de marketing, uso de nuevas tecnologías, o incluso usando ideas ya existentes que beneficien a segmentos del mercado que no habían sido explorados, y que les puede permitir ser más competitivos frente a la entrada de nuevos competidores (Porter, 1990).

Los actos de diferenciación constante y la calidad en los productos y servicios ofrecidos es otro aspecto relevante que se debe tener en cuenta para determinar la competitividad. Feigenbaum (citado por Guigni, 2009), afirma que la calidad incrementa las ganancias y que, a través de los controles de calidad total, se puede mejorar el uso de recursos y los niveles de satisfacción de los consumidores, así como también, reducir las pérdidas operacionales y los costos de servicio. Para alcanzar estos dos aspectos, se debe

realizar una planeación estratégica. Münch (2008) define este concepto como: “la serie de etapas por medio de las cuales la cúpula directiva define el rumbo y las directrices generales que habrán de regir a la organización” (p.18) y de esta manera, lograr el adecuado funcionamiento de la empresa reduciendo al mínimo los riesgos y aprovechando al máximo las oportunidades.

El autoconocimiento de las fortalezas y debilidades es el primer paso para poder realizar una adecuada planeación estratégica, la cual podría permitirles a los tenderos enfocarse en aprovechar sus fortalezas e implementar mejoras para ser más competitivos. De allí la importancia de evaluar aspectos como la participación del mercado de una organización, el precio y la calidad de sus productos o servicios, para así determinar el nivel de competitividad óptimo que satisfaga el nivel de rentabilidad esperado por los tenderos y la calidad esperada por los clientes.

Como parte de los aspectos de carácter externo, es necesario empezar por revisar un aspecto importante para fortalecer la relación con el cliente, como lo es la gestión adecuada del conocimiento, que de igual manera promueve el posicionamiento y la competencia. Este concepto se profundiza en el siguiente apartado.

1.3 Fuerza industrial

El componente de fuerza industrial refleja la importancia de la adecuada gestión del conocimiento dentro de cualquier empresa. Ernst y Young (citados por Farfán y Garzón, 2006) describen la gestión del conocimiento como:

El conocimiento es la capacidad para crear lazos más estrechos con los clientes, para analizar informaciones corporativas atribuyéndoles nuevos usos, la capacidad para crear procesos que habiliten a los trabajadores de cualquier local a acceder y utilizar información para conquistar nuevos mercados y, finalmente, la capacidad

para desarrollar y distribuir productos y servicios para estos nuevos mercados de forma más rápida y eficiente que los competidores (Farfán y Garzón, 2006, p. 6).

La anterior definición denota la importancia de una buena gestión del conocimiento, ya que, a través de la generación de relaciones sólidas con los clientes, los tenderos de la localidad de Engativá serán capaces de: crear ventaja competitiva a través de la generación de estrategias de negocios orientadas al conocimiento, realizar investigaciones y desarrollo de actividades que le dan una concepción de permanente innovación y mejora de cada uno de los procesos que se realizan, y hacer más eficientes y asertivos los procesos de toma de decisiones y ejecución de los mismos, utilizando todos los recursos que poseen, optimizando así su rendimiento y capacidad de respuesta (Farfán y Garzón, 2006, p. 7).

Cabe resaltar la importancia del concepto de innovación dentro de la gestión del conocimiento. Según García (2012), la innovación puede definirse como “el proceso de transformar ideas en valor para la organización y los consumidores, el cual se inicia con la generación de ideas, pasando por un tamizaje de viabilidad, hasta la implementación de un nuevo, o significativamente mejorado: producto o servicio, proceso, esquema de mercadeo o estructura organizacional de la empresa” (p.4). En la actualidad, la innovación constante es una necesidad para las empresas que deseen mantenerse en la economía que está sujeta a constantes cambios.

De allí la importancia que las tiendas de barrio de la localidad logren generar un incremento en la productividad e innovación, lo cual, se traduciría en un impacto positivo en los clientes y, a su vez, ayudaría a incrementar las ventas y las utilidades de los establecimientos. Al hacer una adecuada gestión del conocimiento, sería posible para ellos establecer una cadena de distribución más eficiente, que permita distribuir los productos y servicios a nuevos mercados de forma más oportuna que los competidores, y ofrecer soluciones a necesidades no satisfechas de los clientes.

Por último, es muy importante revisar el componente de estabilidad ambiental, que también hace parte del análisis externo, y así establecer su impacto en el desarrollo de las actividades de los tenderos de la localidad de Engativá.

1.4 Estabilidad ambiental

La teoría de estabilidad ambiental permite evaluar aspectos de tipo externo que pueden tener un impacto positivo o negativo en el funcionamiento de las empresas. Keynes (1936), plantea que el nivel de empleo en la economía moderna está determinado por tres factores: la propensión marginal a consumir (el porcentaje de cualquier incremento en la renta que la gente destina para gastos en bienes y servicios), la eficiencia marginal del capital (dependiente de los incrementos en las tasas de retorno) y la tasa de interés, todos estos, son factores clave para la implementación de un modelo de asociatividad y para la contextualización de este componente.

De igual modo, es necesario tener en cuenta conceptos económicos básicos para comprender el impacto que las elasticidades tienen en el funcionamiento de un negocio, estas son influyentes en la determinación de precios y cantidades de los productos ofrecidos. En su curso de introducción a la economía, Hernández (2009) establece que, si bien es cierto que hay productos que, ante un aumento muy grande en el precio, la cantidad demandada (u ofertada) va a disminuir (o aumentar) en forma mínima, también existen bienes y servicios que con un pequeño cambio en el precio la cantidad demandada (u ofertada) difiere en una proporción muy significativa.

La demanda de un bien es elástica si la cantidad demandada responde significativamente a una variación del precio, e inelástica si la cantidad demandada responde muy levemente a una variación de precio. Dicha elasticidad depende de factores como: Tipo de bien (necesario o de lujo), existencia de bienes sustitutos cercanos y el horizonte temporal. A corto plazo la oferta de un bien puede ser muy rígida, con muy poco margen para variar; y a largo plazo, la situación varía y las empresas tienen posibilidades

de construir nuevas instalaciones o de cerrar y abandonar la industria. Esto permite que la cantidad ofertada pueda oscilar o responder ante variaciones del precio (Hernández, 2009).

El conocimiento de cómo estos factores externos que inciden en la determinación de los precios y productos ofrecidos en las tiendas de barrio son muy importantes, si bien no se pueden controlar, los tenderos si pueden generar estrategias, basados en el manejo adecuado de los factores internos, para poder reaccionar de manera acertada y oportuna ante cambios externos en el mercado. El entendimiento y posterior análisis de los tenderos de la localidad de Engativá en los 4 componentes mencionados anteriormente permitirán a los autores analizar su situación actual, y así mismo determinar la viabilidad de la implementación de un modelo de asociatividad en esta zona.

Luego de conocer los (4) componentes de la matriz PEYEA que permiten evaluar el funcionamiento de los negocios, su posición estratégica y las teorías relacionadas con estos, es pertinente seguir en el siguiente apartado con la profundización de los tipos de asociatividad que podrían implementarse en la localidad de Engativá de acuerdo a las condiciones de localización geográfica, nivel de tecnificación, y confianza, entre otras condiciones que influyen en la escogencia del modelo más pertinente.

2. Tipos de asociatividad

A finales del siglo XIX, Alfred Marshall, expuso una de las teorías que más ha influenciado el tema de la cooperación empresarial, la Organización Industrial, en donde establece cómo la división de trabajo a la que hacía referencia Adam Smith genera la concentración de un gran número de empresas dentro de una misma localidad con el fin de alcanzar principalmente una mejora en la eficiencia de producción dentro de las empresas (Rodríguez y Buitrago, 2009).

Marshall (citado por Rodríguez, 2002) se opone a la afirmación de que el “*fabric system*” por medio de la concentración de todas las operaciones productivas en un mismo

lugar y un elevado grado de integración vertical, sería sistemáticamente superior a los métodos de producción más dispersos en el territorio y menos integrados (p.10). Para él, el hecho de focalizar las industrias en una sola localidad trae consigo ciertas desventajas, como el generar dependencia de una sola industria. Por el contrario, si se desarrolla diversificación en las industrias, dado el caso en el que alguna de ellas sufra una depresión, las demás podrán compensar y colaborar con la que se encuentra en crisis. “...si una de ellas disminuye, las demás las sostienen indirectamente y permiten a los tenderos locales continuar su ayuda a los trabajadores de aquella...” (Rodríguez y Buitrago, 2009, p. 15).

De igual manera, Sforzi (1999), realiza una crítica a la teoría de la localización industrial ya que considera que esta reduce el territorio a un producto de las fuerzas económicas, principalmente de la empresa, negando al territorio identidad y autonomía explicativa respecto al desarrollo económico. Sforzi, da a conocer cómo la teoría de la localización industrial fue sustituida por la teoría de la organización industrial. Esta última, centra sus estudios en el entorno al que una empresa pertenece, se pasa de hablar de economías internas (de escala) a economías externas, las cuales se generan a través de la interdependencia que se fomentan entre fuerzas sociales y económicas que comparten el mismo territorio de asentamiento (Sforzi, 1999).

Por lo anterior, lo que se pretende buscar y poner en estudio ya no es solo las diferentes formas de producción de las empresas, sino que, a la vez, se debe apuntar a generar un aprovechamiento de las condiciones sociales, políticas, culturales e institucionales de cada una de las empresas que operan por el mismo lugar. Así, dentro de la localidad objeto de estudio se pretende analizar como una organización industrial le podría permitir a los tenderos aprovechar de la manera más eficiente su ubicación geográfica y condiciones sociales, para afianzar alianzas estrategias que permitan reducir costos, incrementar la eficiencia y el bienestar de las empresas, y generar mejoras de la calidad de los bienes y servicios en consecuencia de la unificación de procesos dentro de los establecimientos.

Marshall (citado por Sforzi, 1999) establece que la organización representa un factor de la producción diferente a los factores tradicionales, afirma que todas las partes de una empresa son interdependientes inclusive con el sector en el que se desarrollan. Lo anterior, se encuentra explicado por las economías externas, las cuales, se dividen en generales, haciendo referencia a la interdependencia empresa – sector, y locales a la interdependencia empresa-sector-territorio (p. 6). Como consecuencia del enfoque Marshalliano presentado, se puede hablar de la interacción que se genera entre componentes tanto sociales como económicos que dan lugar al desarrollo local, y de esta manera, crear la posibilidad de promover el desarrollo en las empresas. Afirmando que, el conocimiento y ejecución eficiente del mismo, otorga a las empresas ventaja competitiva y posibilidades de mejoramiento continuo frente a aquellas que no lo hacen.

Michael Porter (citado por Arango y Martinez, 2007) , ha expuesto en varias oportunidades cómo las alianzas estratégicas impulsan la competitividad de las empresas, específicamente en su libro *La ventaja competitiva de las naciones*, en el cual expone el modelo del diamante de la competitividad, por medio este, determina las ventajas competitivas de una empresa basándose en cuatro aspectos básicos del clima de negocios; las condiciones de los factores, la estructura de la industria a la cual pertenecen, las condiciones de la demanda y la situación de las industrias relacionadas y de apoyo, que le permiten a las empresas evaluar sus procesos y establecer ventajas competitivas.

Tomando en cuenta las diferentes teorías planteadas anteriormente respecto a las ventajas y desventajas de la localización, es pertinente rescatar que, pese a que dicha localización puede generar dependencia de una sola industria, por otro lado, puede facilitar la consolidación de alianzas estratégicas que ofrezcan una solución a las problemáticas identificadas en la economía.

El presente proyecto de investigación tiene una población objeto de estudio caracterizada principalmente por compartir la misma actividad y la localización, se seleccionaron 3 tipos de asociatividad que responden a estos rasgos. De esta manera, a

continuación, se hará una descripción de los conceptos *distrito industrial*, *clúster* y *redes empresariales*, con el fin de entender de qué forma estos modelos pueden impulsar el crecimiento colectivo de la economía de la localidad de Engativá.

2.1 Distritos industriales

Según Valdez (2007), los distritos industriales se pueden definir como: “...las interacciones al interior de una comunidad de personas y de un conjunto de empresas en un entorno socio-territorial históricamente determinado. La competencia se presenta de manera intensa, pero también, se genera un clima de cooperación solidaria y una necesidad de proveer un equilibrio que regule las fuerzas internas...” (p.17).

Por otro lado, en el artículo “Three Generations of Industrial Districts”, Marco Bellandi, presenta un marco teórico para entender la evolución de los distritos industriales desde la conceptualización de Marshall hasta las actuales realidades y teorizaciones del distrito industrial como modelo de organización industrial y desarrollo. Se discuten tres generaciones: las semillas para la primera revolución industrial, la reemergencia de los distritos industriales en países avanzados e industrializados durante la segunda mitad del siglo XX, y la actual generación que está siendo revelada recurriendo a la observación científica (Bellandi, 2015). La siguiente tabla muestra un resumen de las características principales de las tres generaciones de Distritos industriales mencionadas anteriormente.

Tabla 1.
Generaciones de distritos industriales

Generación	Características
Generación 1	Los D.I aparecen en la época de la revolución Industrial como varias combinaciones de modos artesanales de producción con el sistema emergente fabril. La red Multiterritorial de esta generación estaba conformada por mercados Nacionales orientados a la exportación de productos del distrito.

Generación 2	Reaparecen de los DI en los países desarrollados después de la edad de oro de la producción en masa. Se evidenciaba una organización Industrial local con especialización flexible, integración versátil, una creatividad descentralizada de pequeñas y medianas empresas, y una constante innovación.
Generación 3	Se presenta un aumento de la variedad sectorial y del papel del conocimiento exterior. Frente a las acciones colectivas, se genera un acceso a plataformas regionales y nacionales para redes de innovadores y se adquieren compromisos con proveedores internacionales de servicios trans-locales que establecen enlaces entre los DI. Las redes Multiterritorial, en esta generación, pasan a ser mercados mundiales de exportación y se vincula la comunidad de conocimiento local con una comunidad de consumidores global.

Fuente: Adaptada de Bellandi (2015). Three Generations of Industrial Districts

Dentro de las características principales de los Distritos Industriales cabe resaltar la consolidación en un área territorial visiblemente definida, la promoción del alcance de objetivos económicos y sociales bajo la perspectiva de desarrollo sostenible, y el fomento de un alto nivel de especialización e innovación en las empresas (Valdez, 2007). Para el caso particular del presente trabajo, los tenderos de la localidad de Engativá, podrán conservar y transmitir sus valores ya estipulados, así como también, llegar a acuerdos mutuos que regulen los precios, normas y distribución de los bienes y servicios, que promuevan la consecución de objetivos mutuos con el fin de conseguir un desarrollo sostenible de la localidad.

Otro autor que dedicó parte de su trabajo a hacer una caracterización más profunda de los distritos industriales fue Gabi de Ottati, en su artículo “*El «efecto distrito»: algunos aspectos conceptuales de sus ventajas competitivas*” del 2006; desarrolla conceptos importantes que explican en qué consisten los distritos industriales y las ventajas que estos traen para las pequeñas empresas de una economía. Empieza definiendo efecto distrito como:

El conjunto de ventajas competitivas derivadas de un conjunto fuertemente interconectado de economías externas a las empresas singulares, pero internas al

distrito. Estas economías no sólo dependen de la concentración territorial de las actividades productivas, sino también del ambiente social en el que dichas actividades se integran (Ottati, 2006, p.74).

Los distritos industriales se encuentran compuestos por dos elementos constitutivos. El primer elemento, es la comunidad de personas que viven y trabajan en el distrito, es decir, los trabajadores especializados, los artesanos, los pequeños empresarios de las compañías, así como los directivos y los empresarios de las empresas. El segundo elemento constitutivo del Distrito Industrial es la concentración territorial de las empresas de una industria y de las actividades subsidiarias a ésta, como la producción y reparación de maquinarias utilizadas en el proceso productivo localizado, o también la producción de servicios para las empresas locales. (Ottati, 2006).

Otra definición y descripción de distrito industrial de mucha importancia y que complementa la de Ottati, es la que construye Guenzi en su artículo “*El distrito Industrial y su Impacto en la historia económica*” en 2006, en el cual expresa la importancia del Nuevo Paradigma Industrial planteado por Becattini, y la definición de éste como una entidad socio territorial que se circunscribe, natural e históricamente determinada a una comunidad de personas y a una población de empresas industriales. Plantea también, que existen elementos que pueden permitir el reconocimiento de un distrito industrial, tales como:

- En los distritos industriales la comunidad y sistema de empresas son elementos indivisibles.
- Una particular ética del trabajo y de la profesión, del riesgo y del cambio.
- La sociedad del distrito industrial nace y se desarrolla a través de instituciones y reglas que conservan y transmiten los valores.
- Una sociedad «abierta», es decir, dispuesta a aceptar nuevas formas de iniciativa económica y al mismo tiempo «cerrada», es decir, preparada para conminar sanciones sociales a las actividades que no respetan las reglas.
- La presencia de una red estable de distribución de los productos en el extranjero.

- El predominio de producciones y de intercambios relativos a los bienes y a los servicios destinados a la exportación.
- La identidad de los productos vinculada a particulares cualidades (la imagen del producto referida al distrito más que a la empresa).
- Un sistema de regulación y control de los precios y de las prestaciones y de los semielaborados inherentes a la producción típica (Guenzi, 2006, p.33).

Así, los distritos industriales son caracterizados principalmente por la consolidación de personas y empresas dentro de un territorio particular, por medio de los cuales, los individuos involucrados están especializados en un sector. Esta caracterización de los distritos industriales evidencia su similitud con las características de las tiendas de barrio de la localidad de Engativá en cuanto a localización y actividad comercial. Del mismo modo, la asociatividad en la localidad también podría presentarse a través de los clústeres, los cuales, se explican a continuación.

2.2 Clúster

Los *clústeres*, hacen referencia a un agrupamiento empresarial, el cual consiste en un grupo de empresas de la misma actividad que tienen una estrategia común, se vinculan con los sectores soporte y mantienen entre sí lazos de proveeduría y prestación de servicios. Se encuentran organizados en redes verticales y horizontales con el propósito de elevar sus niveles de productividad, competitividad y rentabilidad (CCB, 2008). Entre las características más relevantes de este tipo de asociatividad cabe resaltar que, se dedican a la misma actividad o a actividades conexas, todas las organizaciones que hacen parte del clúster comparten una visión conjunta de desarrollo, por otro lado, las empresas que los componen se encuentran concentradas geográficamente y crean una infraestructura local o regional de apoyo y, además, de manera simultánea cooperan y compiten entre sí.

De esta manera, es pertinente mencionar que los tenderos de la localidad de Engativá poseen las características anteriormente mencionadas; su actividad económica es la misma, están ubicados geográficamente en la misma localidad, y todos quisieran mejorar

sus rendimientos y la relación con sus proveedores. Por lo que, si ellos lo desearan, estarían en condiciones de poder llegar a formar un clúster de comercio minorista que agrupe las tiendas de barrio ubicadas en la localidad antes mencionada.

Lazzeretti, Boix, y Capone (2009), plantean que las industrias creativas tienden a concentrarse en su gran mayoría en las ciudades de grande y mediano tamaño con el fin de crear un sistema de producción local. En el desarrollo del documento, describen la creatividad caracterizada por la aglomeración de empresas. Las industrias creativas no se encuentran homogéneamente distribuidas dentro del mismo territorio, sino que, están concentradas dentro del mismo; estas empresas tienden a agruparse principalmente por elementos culturales, innovadores, o de desarrollo local.

Las industrias creativas se encuentran definidas como las industrias que poseen habilidades y talentos para generar riqueza y empleo a través de la explotación de la propiedad intelectual;

"Industries which have their origin in individual creativity, skill and talent and which have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property" (Lazzeretti *et al.*, 2009, p. 2).

Con el fin de responder la pregunta del porque agrupar las industrias creativas, aparecen 5 fuerzas determinantes en el momento de la agrupación. Arte, patrimonio cultural y distrito y clúster cultural, aglomeración económica, variedad relacionada, capital humano y las 3T's de Florida (Tecnología, Talento y Tolerancia) (Lazzeretti *et al.*, 2009).

La primera, el alcance cultural, hace referencia a la relación entre la cultura y la creatividad, lo cual, puede ser útil a la hora de describir conocimientos dinámicos en sistemas económicos locales y dar a conocer el poder para activar nuevas cadenas productivas dentro de una economía. En segundo lugar, las economías aglomeradas se encuentran conformadas por áreas internas y externas, estas últimas compuestas por

economías localizadas y urbanizadas. La tercera fuerza es la variedad relacionada, la cual, es definida como la relación que tienen sectores industriales en materia de competencias cognitivas que complementan las empresas al momento de ser compartidas entre una y otra. Esta fuerza da lugar al aprendizaje a través de la interacción y comunicación entre diferentes industrias, lo que, a su vez, a la hora de implementar traerá consigo un incremento en la ventaja competitiva de las empresas que participen ya que podrán aplicar los conocimientos adquiridos para realizar mejoras dentro de sus negocios, haciendo un buen uso de la gestión del conocimiento (Lazzeretti *et al.*, 2009).

Por otro lado, en cuarto lugar, se encuentra el capital humano, que impulsa a las empresas a agruparse ya que, se genera un intercambio de ideas y conocimientos que pueden terminar en nuevas grandes ideas. Y finalmente, las 3 T's de Ricardo Florida (citado por (Lazzeretti *et al.*, 2009), componen la quinta fuerza, y afirman que sus ventajas derivan de la diversidad enfatizada en las características sociodemográficas de una sociedad debido a que, la creatividad no depende de un solo factor si no de múltiples factores como la ventaja competitiva ligada al territorio, a la cultura y a los recursos de innovación que permiten desarrollo y atracción de las industrias creativas.

Lo que quiere decir que, los clústeres, como alternativa de asociatividad para los tenderos de la localidad de Engativá, permitirían aumentar la ventaja competitiva de los establecimientos o empresas que los conformen. Todo esto, por medio del intercambio de ideas y conocimientos que permitan un aprendizaje dinámico entre los tenderos participantes, los cuales a través del aprovechamiento de su ubicación geográfica y sus ideales comunes lograrán beneficiarse si se fomenta una eficiente interacción y relación entre los mismos.

La anterior caracterización de los clúster, da a conocer una nueva característica importante a la hora de implementar un proceso asociativo, como lo es el capital humano. La importancia de que las industrias se agrupen en una misma zona geográfica y de que se genere un intercambio de ideas y conocimientos que puedan terminar en nuevas grandes

ideas es uno de los grandes beneficios que trae la diversidad, que, si bien no proviene de la localización o de la actividad económica, sí lo hace de las diferentes experiencias y conocimientos que pueda tener cada uno de los tenderos.

El último tipo de asociatividad, las redes empresariales, serán abordadas a continuación con el fin de conocer diferentes opciones que los tenderos tendrían, en el momento de elegir y establecer un proceso asociativo.

2.3 Redes empresariales

La Cámara de comercio de Bogotá en su cartilla *Redes empresariales* define este tipo de alianza estratégica como: “un mecanismo de cooperación entre empresas, en el que participan de manera voluntaria para obtener beneficios individuales mediante la acción conjunta. En este mecanismo, cada participante mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, aunque los participantes acuerdan cooperar, usando los ambientes y métodos adecuados.” (CCB, 2008, pág. 5).

Por otro lado, Procolombia con el apoyo de la Universidad EAFIT diseñó un programa de Redes Empresariales para la Internacionalización de las Pymes, cuyo resultado se consolidó en un artículo denominado “*Redes Empresariales: Experiencias y estrategias para el desarrollo de la competitividad de las regiones*” publicado en 2011, del que es importante resaltar algunos aspectos en los que se fundamenta la construcción de la competitividad sectorial.

En primer lugar, existen algunos elementos de conocimiento importantes para el proceso de construcción de una red empresarial que facilitan acciones de fomento, gestión y apropiación de los proyectos asociativos, por esta razón, es necesario hacer una escogencia adecuada del sector en donde se va a desarrollar la red análisis tendencias y variables que permitan hacer un diagnóstico e identificación de oportunidades, a través de la evaluación de la capacidad exportadora, índices de competitividad y dinámica interna del sector.

“Con base en el análisis de estos indicadores se puede lograr la identificación de los sectores con mayor potencial de negocio. Después de identificar los conglomerados industriales con oportunidades en la región, se debe profundizar sobre la magnitud y distribución del tejido empresarial en la región para verificar que exista una masa crítica de empresarios en el sector o subsector a los cuales se les plantea el desarrollo del proyecto de redes”. (EAFIT, 2011, pág. 78)

Luego de convocar y seleccionar las empresas que van a hacer parte de la red, y teniendo en cuenta que el recurso humano es el elemento más relevante en el éxito o fracaso del proyecto asociativo, surge un concepto de vital importancia, que es la generación de confianza entre los integrantes de la red. Este proceso de generación de una base de confianza mutua es un factor esencial para la construcción de relaciones de cooperación entre todos los integrantes de la red (empresas, instituciones, asesores) ya que estos participaran y trabajaran en pro de las metas comunes tanto como confíen en los otros miembros, y de la consecución de dichas metas y objetivos planteados dependerá la estabilidad y perdurabilidad de la red empresarial (EAFIT, 2011).

Así, algunos de los aspectos importantes para conformar una red empresarial están la colaboración, el trabajo en equipo, la interdependencia y coordinación entre los objetivos y valores de los participantes. Si bien, no es necesario que las empresas que hacen parte de una red pertenezcan al mismo territorio, la cercanía promueve la confianza entre los empresarios y dinamiza el proceso de consolidación de la misma.

En resumen, estos referentes teóricos son de vital importancia para desarrollo del proyecto, ya que presentan una perspectiva de los diferentes tipos de asociatividad empresarial que podrían ser implementados en las tiendas de barrio de la localidad de Engativá. De igual manera, surgen conceptos clave que pueden alimentar las estrategias propuestas al final de este trabajo tales como: la necesidad de la diversificación para no crear una industria dependiente, la importancia de las alianzas estratégicas y la cooperación empresarial con el fin de aportar a los tenderos herramientas que puedan adaptarse de

manera más fácil a los cambios en el mercado y contribuyan a la competitividad de la industria en la que se desempeñan.

A continuación, se presenta datos e información relevante en temas de comercio minorista y la asociatividad en Colombia, dando a conocer, los diferentes proyectos que han estado o están en marcha en pro de un mejoramiento continuo de las PyMES, así como también, la asociatividad dentro del marco legal colombiano.

3. Asociatividad en Colombia

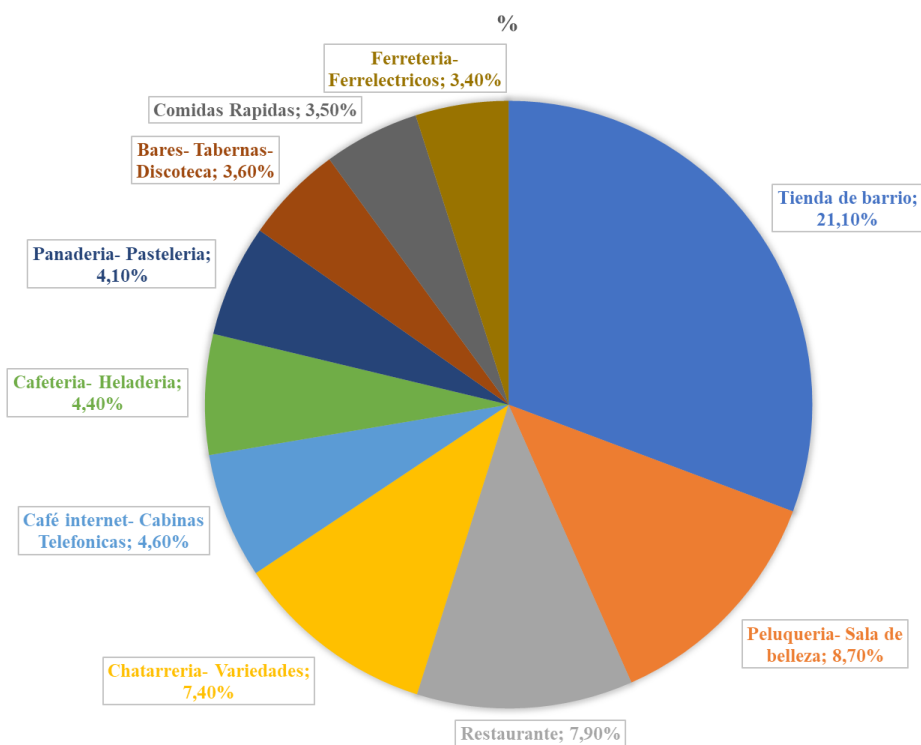
3.1 Asociatividad en el Contexto Colombiano

Las tiendas de barrio hacen referencia a todo tipo de establecimiento que es atendido por una o más personas y 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, siendo la cercanía, una de las características principales de estas (Hurtado, Cortes, y Holguin, 2010). Al hablar de comercio minorista, cabe resaltar 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”.

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, los tenderos ofrecen financiación que es conocida popularmente como “fiar”, la cual es utilizada siempre y cuando tengan un alto grado de confianza frente a los clientes a los que se les va otorgar. Además, como estrategia de fidelización se implementa la “ñapa” que básicamente consiste en dar una unidad adicional de algún producto que está adquiriendo o cualquier otro que sea útil y/o complementario (Ferro, Ibarra, y Gomez, 2014).

En la siguiente imagen se puede evidenciar la participación que tienen los establecimientos de comercio minorista dentro de la economía colombiana. Según el VI censo de comercio, se destaca que en Bogotá por cada 94 hogares hay una tienda de barrio, correspondiendo al 21,10% del comercio minorista en Colombia (Dinero, 2016).

Gráfico 1.
Tipologías que lideran la actividad del comercio minorista



Fuente: Adaptada (Servinformación, 2016)

En Colombia, con el fin de contrarrestar los efectos negativos que trajo la globalización para las PYMES colombianas, la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias ACOPI, implementó el Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial PRODES, cuyo objetivo general era agrupar empresas de la misma rama, subsector o industria con el fin de generar un mejoramiento en sus niveles de gestión, productividad y competitividad a través de diagnósticos individuales y grupales (ACOPI, 1998).

Así mismo, con la Ley 590 del 2000, reglamentada por el Decreto Nacional 2473 de 2010, se establecieron los parámetros con el fin de promover el desarrollo asociativo de las PYMES ya que, se reconoce la importancia de este proceso en el desarrollo de la competitividad de la economía colombiana. En el artículo 1° de esta ley se define como objeto:

Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos. (Congreso de Colombia, 2000, pág. 1)

Como se mencionó en la introducción, los programas implementados en el pasado por entidades públicas y privadas que impulsan la cooperación empresarial, no han tenido el éxito esperado debido a la falta de compromiso y constancia por parte de los empresarios y a su vez, la ausencia de un acompañamiento constante por parte de las entidades gubernamentales que incentiven sus mismas políticas ya que, como lo manifiesta Agudelo y Salazar (2007), al ser la asociatividad una estrategia colectiva y de carácter voluntario, para ser exitoso necesita de un compromiso colectivo.

“La asociatividad es una estrategia colectiva, de carácter voluntario, no excluyente para ninguna empresa y flexible organizacionalmente que le permite a las PyMEs dar una respuesta inmediata y precisa a las exigencias de la globalización y la integración económica mundial...” (p.32).

De allí la importancia de crear estrategias fuertes, claras y de alcance que apunten a la asociatividad dentro de la economía colombiana, ya que, al implementar modelos de cooperación empresarial, en este caso en una localidad particular, se establecen compromisos colectivos con el fin de alcanzar objetivos comunes que permiten un desarrollo conjunto no solo de un sector sino de la economía en general.

Para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) es de gran importancia generar un desarrollo productivo y empresarial a través de procesos de investigación y acción que fomenten el desarrollo eficiente de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) por medio de asociación con organismos nacionales y regionales. Dichas entidades aseguran que es necesario integrar las políticas de fomento de las PYMES con las políticas industriales de diversificación productiva ya que, de manera individual no han sido suficientemente eficientes y esto se ve reflejado en la baja contribución de estas hacia el producto interno bruto de América Latina y el Caribe con un 29%.

Por las razones anteriormente expuestas, la CEPAL se encuentra participando activamente en el proyecto “*Mejores políticas para las micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina*” de las Naciones Unidas y la Unión Europea, el cual busca mejorar las políticas de las Pymes a nivel nacional, subregional y regional en los países de América Latina para que se vea reflejado en un crecimiento económico inclusivo, aumentos en la productividad, y reducción de la pobreza (CEPAL, 2017).

Aunque estos proyectos no han generado el impacto esperado, sirven como contexto pauta para este proyecto sobre las cosas que se pueden rescatar y las que se deben evitar a la hora de implementar un proceso asociativo para los tenderos de la localidad de Engativá. Si bien hay mucho por trabajar, estos antecedentes muestran un horizonte positivo para la implementación de procesos de asociatividad en el comercio minorista, debido al beneficio común que pueden generar para la economía. De darse la implementación de un modelo asociativo, es importante tener conocimiento respecto a las leyes que enmarcan la constitución de una sociedad en Colombia, a continuación, se amplía esta información.

3.2 Asociatividad dentro del marco legal

A la hora de contemplar la idea de implementar un modelo de asociatividad, es importante tener en cuenta las normas y leyes que enmarcan la constitución de una sociedad

en Colombia. Según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI, en Colombia existen 6 tipos de sociedades, las cuales, se describen a continuación:

Tabla 2.
Formas de asociatividad en Colombia

Forma de Asociatividad	Tipo de Socios	Capital Social	Responsabilidad de los socios
Sociedad Colectiva	Al menos dos socios y sin límite máximo.	El capital social se divide en partes de interés, que pueden tener valores diferentes. Cada socio tiene derecho a voto, con independencia del valor de su aporte.	Responsabilidad conjunta e ilimitada.
Sociedad en Comandita Simple	Al menos un socio gestor y no más de 25 socios comanditarios.	El capital social se divide en partes de interés de igual valor, con un derecho de voto cada una.	Los socios gestores tienen responsabilidad solidaria e ilimitada. Los socios comanditarios hasta el monto de su aporte.
Sociedad en Comandita por Acciones	Al menos un socio gestor y cinco comanditarios. No hay máximo de gestores ni de comanditarios.	El capital social se divide en acciones de igual valor, con un derecho de voto cada una.	Los socios gestores tienen responsabilidad solidaria e ilimitada. Los socios comanditarios hasta el monto de su aporte.
Sociedad Anónima S.A / Sociedad por Acciones Simplificada SAS	Para las sociedades anónimas existe un mínimo de cinco accionistas, y no existe un tope máximo. La SAS puede ser de un solo accionista.	El capital social se divide en acciones de igual valor. Las acciones circulantes corresponden al capital pagado por los accionistas.	Los accionistas tienen responsabilidad hasta el monto de su aporte.
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Por lo menos dos socios, pero no más de 25.	El capital social se divide en cuotas de igual valor.	Los socios tienen responsabilidad hasta el monto de su aporte.

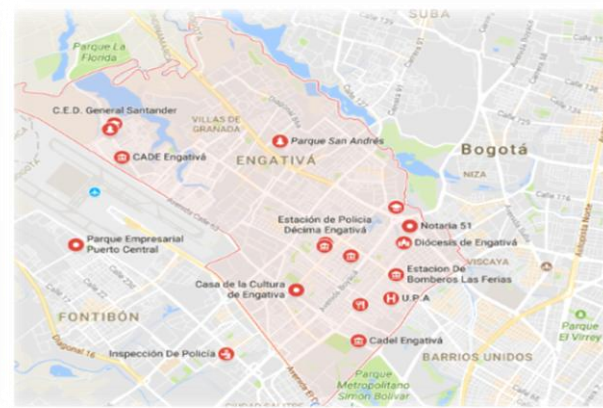
Fuente: adaptada de (ANDI, 2017).

Luego de definir la forma de asociatividad, se debe legalizar mediante escritura pública los documentos necesarios para establecer la empresa (estatutos, poderes, solicitudes oficiales, etc.), se deben obtener las cartas de aceptación de los designados para ocupar cargos en la empresa, se deben registrar los libros ante la Cámara de Comercio y abrir una cuenta bancaria (ANDI, 2017). Esta información es de suma importancia a la hora de establecer el tipo de sociedad pertinente que se podría establecer entre los tenderos de la localidad y los parámetros a seguir; así mismo a continuación se especifican algunos aspectos relevantes de la localidad objeto de estudio.

3.3 Caracterización Localidad de Engativá

Gráfico 2.

Mapa localidad de Engativá



Fuente: (Google Maps, 2017)

Engativá es la localidad número 10 del Distrito Capital de Bogotá. Se encuentra ubicada en el noroccidente de la ciudad, la alcaldesa vigente es Ángela Vianney Ortiz Roldán. Según lo expuesto por la secretaria de Cultura, Recreación y Deporte (2017) la localidad de Engativá está compuesta por 3.612 hectáreas de superficie dividida en 123 barrios y una población total de 1.300.000 habitantes, lo cual, de manera porcentual, representa alrededor del 16% de la población total de Bogotá; ubicándose así, como la tercera localidad con más número de habitantes y con mayor densidad de población. Dentro

de esta localidad predomina la clase media-baja ya que el 78% de los predios corresponden al estrato 3.

Limita al Norte con el río Juan Amarillo, en el Oriente se encuentra bordeada por la Avenida 68, al Occidente limita con el río Bogotá y en la parte Sur con la Autopista el Dorado. Cuenta con tres humedales, (La Florida, Jaboque y Santa María del pago). Por su extensión se encuentra ubicada como la localidad número 10, y a su vez, se encuentra compuesta por 9 de las 117 Unidades de Planeamiento Zonal- UPZ, (Álamos, Bolivia, Boyacá real, Minuto de Dios, Engativá, Garcés navas, Jardín Botánico, Las Ferias y Santa Cecilia (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, 2017).

Engativá, por su parte es una de las localidades que cuenta con más comercio minorista en la ciudad de Bogotá, denominada como la tercera localidad con más número de empresarios, destacándose como el primer subsector por número de empresas del “Comercio al por menor, en establecimientos no especializados (con surtido compuesto principalmente de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco)” (CCB, 2007). De allí la importancia de buscar un modelo de asociatividad que promueva la eficiencia y bienestar de los tenderos de la localidad.

Cabe concluir, que la información plasmada dentro de este capítulo permite hacer un contexto de las diferentes teorías que influyen dentro del concepto de asociatividad y la situación actual de la misma; así como también de la caracterización y los procedimientos que se deben tener en cuenta a la hora de implementar un modelo de asociatividad. Lo anterior, genera un aporte significativo para el desarrollo y cumplimiento del primer objetivo planteado dentro de la investigación, que hace referencia a la contextualización, y a su vez sirve de antesala para el desarrollo metodológico del presente proyecto de investigación.

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

En el desarrollo del presente capítulo, se dará a conocer el tipo y método de investigación, y las técnicas de recolección de la información utilizadas. Así como también las herramientas y variables utilizadas para el análisis de los datos recogidos. Esto con el fin de dar un adecuado cumplimiento al segundo objetivo específico planteado para este proyecto.

1. Tipo de investigación

Para el desarrollo de esta investigación, se realizó un proceso metodológico de tipo cualitativo, el cual, se caracteriza principalmente por realizar procesos inductivos, es decir, que primero se realizan procesos exploratorios y descriptivos para luego poder incurrir en perspectivas teóricas (Hernandez, Fernandez, y Baptista, 2006). Por medio de una investigación cualitativa se busca “descubrir, comprender e interpretar los fenómenos a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias...” (Hernández *et al.*, 2006 p.53). Por otro lado, la recolección de datos se centra en recoger puntos de vista y perspectivas que permitan dar una visión amplia de la realidad de la población objeto de estudio (Hernández *et al.*, 2006).

El alcance de esta investigación es Interpretativo-Descriptivo. Por un lado, se busca interpretar los datos recolectados en todo el trascurso de la investigación para de esta manera, poder detallar y especificar las características tanto de la asociatividad como de la situación real de los tenderos entrevistados dentro de la localidad de Engativá. Además, los estudios descriptivos permiten mostrar con exactitud las dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación (Hernández *et al.*, 2006 p.143).

2. Método de investigación

El método de investigación implementado es el estudio de caso, en donde, Yin 1989 (citado por Martínez, 2006) lo define como una herramienta útil en investigaciones que se caracteriza principalmente por permitir medir y registrar las conductas y realidades de las personas involucradas en el fenómeno estudiado.

Este tipo de método se divide en estudios de caso único y múltiples; el primero, hace referencia a un estudio de caso, en donde la unidad de análisis puede ser un individuo, grupo, compañía o país, y son utilizados para probar una nueva teoría o simplemente para dar a conocer un fenómeno antes no estudiado (Yacuzzi, 2005). Los estudios de caso múltiple, por otra parte, cuentan con la ventaja de poseer evidencia de dos o más casos, por lo que sus resultados son más robustos y convincentes (Martinez, 2006). Para efectos de esta investigación, el método aplicable es estudio de caso único, pues a pesar de que se tendrá en cuenta la perspectiva de 292 encuestados, este grupo de tenderos comparten las mismas características y se desempeñan en el mismo sector y localidad.

Por otro lado, pueden presentarse en distintas modalidades; típicos, diferentes, teóricos o atípicos. Para el caso particular de esta investigación, el tipo de caso de estudio que se adecua es el caso de estudio teórico, debido a que permite probar aspectos de una teoría, y la muestra puede estar conformada por personas con características semejantes o diferentes que pueden favorecer el desarrollo y la aplicación de alguna hipótesis o teoría (Muñiz, 2010) como es el caso particular de los tenderos de la localidad de Engativá.

3. Técnicas de recolección

La investigación, al ser de tipo cualitativa y con método de investigación de estudio de caso único, se basó en la implementación de una encuesta y una entrevista, con el fin de tener más de una evidencia para poder contrastar la información recolectada, y de esta manera, garantizar una validez en la investigación (Martinez, 2006).

3.1 Encuesta

La encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre la información que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados. Según Visauta (1989) con la encuesta se trata de "obtener, de manera sistemática y ordenada, información sobre las variables que intervienen en una investigación, y esto sobre una población o muestra determinada. Esta información hace referencia a lo que las personas son, hacen, piensan, opinan, sienten, esperan, desean, quieren u odian, aprueban o desaprueban, o los motivos de sus actos, opiniones y actitudes" (p. 259). A diferencia del resto de técnicas de recolección de la información, la particularidad de la encuesta es que realiza a todos los entrevistados las mismas preguntas, en el mismo orden, y en una situación social similar; de modo que las diferencias localizadas son atribuibles a las diferencias entre las personas entrevistadas.

Debido a que la encuesta va dirigida específicamente a una muestra de 292 de un total de 1208 tenderos en la localidad de Engativá, la cual fue seleccionada de forma aleatoria simple determinada por la ecuación que se muestra a continuación. Para este proyecto, se realizará una encuesta aleatoria estratificada, la cual es caracterizada principalmente por ir dirigida a una población específica en donde, la selección de los individuos pertenecientes a una misma comunidad, estrato o grupo social se da de forma aleatoria asegurando, que toda la población de interés quede completamente recogida (Ochoa, 2015).

Y estructurada, debido a que estas se caracterizan por estar compuestas de preguntas prestablecidas en pro de la recolección de la información que se desea obtener (Vargas, 2012). Para el caso del presente trabajo, la encuesta se caracteriza por estar compuesta por 22 preguntas con únicas y múltiples respuestas que contienen componentes financieros, tecnológicos, industriales y competitivos.

Ecuación Numero 1

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{NE^2 + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 1208}{1208(0.05)^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = \frac{1160.1632}{3.9804} = 291.47 \cong 292$$

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

z^2 = nivel de confianza

E^2 = margen de error

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

Las preguntas, se caracterizan por la recolección de información en pro de los cuatro componentes ya anteriormente mencionados, ventaja competitiva, fuerza financiera, fuerza industrial y estabilidad ambiental; las preguntas 1,2,3,4,6,9,15,16,18,19 y 21 pertenecen al primer componente, la 5,7,8,10 y 14 se encuentran relacionadas hacia el segundo, las preguntas 11,12 y 22 responden al tercer componente y, por último, la 13,17 y 20 responden al cuarto componente. La encuesta y sus respectivas preguntas podrán ser encontradas en el anexo 1 al final del presente documento.

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas serán evaluados a través de la matriz PEYEA y Mic-Mac, debido a que son herramientas de análisis que permiten evidenciar el perfil estratégico en que los tenderos se encuentran y el planteamiento de estrategias útiles, a través de la identificación de la relación entre las variables a estudiar. Estrategias que, los tenderos podrán poner en marcha en sus establecimientos para de esta manera, generar un incremento del bienestar y desempeño de los mismos. Las dos matrices serán explicadas detalladamente a continuación.

3.1.1 Matriz PEYEA

Se clasificarán las preguntas de la encuesta realizada (Ver anexo 2), con el fin de organizar la información y de poder dar un análisis estratégico adecuado según los parámetros establecidos por la matriz PEYEA de la siguiente manera:

Tabla 3.

Clasificación de las preguntas de la encuesta

PREGUNTA	POSICIÓN		
	ESTRATÉGICA	INDICADOR	VARIABLE
P1	Interna	Ventaja Competitiva	Participación del mercado
P2	Interna	Ventaja Competitiva	Calidad
P3	Interna	Ventaja Competitiva	Calidad
P4	Interna	Ventaja Competitiva	Participación del mercado
P5	Interna	Fuerza Financiera	ROA
P6	Interna	Ventaja Competitiva	Participación en el mercado
P7	Interna	Fuerza Financiera	ROE
P8	Interna	Fuerza Financiera	Endeudamiento
P9	Interna	Ventaja Competitiva	Calidad
P10	Interna	Fuerza Financiera	Endeudamiento
P11	Externa	Fuerza Industrial	Conocimientos tecnológicos
P12	Externa	Fuerza Industrial	Crecimiento de las utilidades y de las ventas
P13	Externa	Estabilidad Ambiental	Variabilidad de la demanda del producto y su elasticidad.
P14	Interna	Fuerza Financiera	Endeudamiento
P15	Interna	Ventaja Competitiva	Calidad
P16	Interna	Ventaja Competitiva	Calidad

P17	Externa	Estabilidad Ambiental	Tasas de inflación y devaluación
P18	Interna	Ventaja Competitiva	Calidad
P19	Interna	Ventaja Competitiva	Calidad
P20	Externa	Estabilidad Ambiental	Variabilidad de la demanda del producto y su elasticidad.
P21	Interna	Ventaja Competitiva	Participación del mercado
P22	Externa	Fuerza Industrial	Barreras de entrada a nuevos competidores

Fuente: Autores

Luego de hacer la clasificación, se analizarán uno a uno los componentes de factores internos y externos, y se asignarán ponderaciones a cada uno de los indicadores que lo componen. El primer componente por analizar es la ventaja competitiva.

3.1.2 Fuerza financiera

Dentro de esta fuerza algunas de las variables que pueden afectar a la rentabilidad de los propietarios de los micro establecimientos de la localidad de Engativá y que se pretenden evaluar por medio de las encuestas realizadas son: El grado de endeudamiento, volumen de capitales propios, tipos de interés, apalancamiento financiero, ROA (Return on Assets) o Retorno sobre los activos y ROE (Return on Equity) o retorno sobre el Capital Propio.

Tomando en cuenta lo descrito por los autores desarrollados en el primer capítulo, para una empresa es muy importante contar con índices de rentabilidad altos y con un endeudamiento bajo, es por esta razón que a el indicador de endeudamiento se le dio una ponderación más alta (40%), respecto al ROA Y ROE (del 30% cada una), con el fin de determinar qué tan comprometido están los activos de la empresa.

Las preguntas 5, 7, 8, 10 y 14 están enfocadas a recolectar información relacionada con indicadores financieros como ROA, ROE, y endeudamiento de cada una de las empresas encuestadas. Es importante saber el valor de los activos y pasivos y el nivel de

endeudamiento que tienen las tiendas de barrio para definir si ésta es rentable financieramente o no.

3.1.3 Ventaja competitiva

Dentro de este indicador se encuentra la participación del mercado y la calidad. La primera variable, indica de manera porcentual (%) la relación de las ventas de la empresa frente a las ventas totales del sector al que esta pertenece (Empresarial, 2010). La segunda, según la ISO 9001, es el grado en el que un conjunto de características inherentes a cualquier proceso o producto cumple con los requisitos de los mismos (ISO, 2000). Para Armad V. Feigenbaum la calidad es la composición total de las características por medio de las cuales los productos o servicios cumplen las expectativas de los clientes (Vazquez, 2007).

Se les dio una ponderación del 50% a cada una debido a que las dos son dependientes entre sí. Por esta razón, los tenderos deben apuntar siempre a generar un equilibrio entre estas dos variables con el fin de obtener un desempeño eficiente dentro del mercado y junto con una renovación y mejoramiento constante, evitar el desplazamiento por nuevos competidores.

En las encuestas realizadas a la localidad de Engativá, las preguntas 1, 2, 3, 4, 6, 9, 15, 16, 18, 19, y 21 están enfocadas en recolectar información acerca de la participación del mercado y la calidad que las tiendas de barrio encuestadas han logrado en su trayectoria dentro del mercado, como lo han logrado y de qué manera estarían dispuestos a actuar para incrementarlas.

3.1.4 Fuerza industrial

La fuerza industrial se encuentra compuesta por tres (3) variables, gestión de conocimientos, y barreras de entrada a nuevos competidores; a las que se les dio una ponderación de 40%, 30% y 30% respectivamente.

La gestión de conocimientos refleja una ponderación mayor debido a que, como ya fue mencionado anteriormente, el uso adecuado de la gestión del conocimiento generará ventaja competitiva y ayudará a los establecimientos a ser más asertivos en los procesos que se generen dentro de los mismos, lo que traduce, que esta variable, es la base fundamental para el desarrollo de los dos restantes.

En cuanto a las barreras de entrada a los nuevos competidores, existen 6 barreras postuladas por Michael Porter que pueden ser útiles para generar una ventaja competitiva frente a posibles competidores en la localidad de Engativá y evitar el desplazamiento por parte de los mismos.

- Las economías de escala, en donde los establecimientos pueden lograr niveles de producción grandes y como consecuencia, una reducción en los costos de producción.
- La diferenciación del producto, la cual, podrá ser alcanzada gracias a la buena calidad y diferenciación de sus productos ofrecidos frente a los de la competencia.
- Las inversiones de capital, las cuales se presentan cuando los nuevos competidores deben generar inversiones muy altas si desean entrar a competir.
- La desventaja en costos independientes de la escala; consiste en cómo el comportamiento de los mercados influye directamente a la hora de que una nueva empresa desee entrar ya que estas deberán adecuarse a los patrones de comportamiento y niveles de producción de las empresas ya instaladas.
- El acceso a los canales de distribución, dentro de esta, las empresas ya establecidas cuentan con alianzas estratégicas establecidas desde la producción inicial hasta la distribución final, mientras que las nuevas empresas deberán empezar procesos de negociación de ceros lo que estas últimas, generen un posicionamiento directo al momento de penetrar nuevos mercados y;
- Las políticas gubernamentales, las cuales, pueden limitar el ingreso de nuevos competidores por medio de leyes y requisitos (Porter, 1997).

Las preguntas 11, 12 y 22 de la encuesta realizadas a las tiendas de barrio de la localidad de Engativá, están formuladas con el fin de generar una perspectiva más amplia frente a la procedencia de los ingresos familiares y de la idea de negocio, así como también conocer que tecnología y conocimientos se encuentran aplicados dentro de estas tiendas.

3.1.5 Estabilidad ambiental

Con base a los referentes teóricos en el componente de estabilidad ambiental, la teoría macroeconómica de John Keynes, y el impacto que tienen las elasticidades en el funcionamiento y toma de decisiones de las tiendas de barrio de la localidad. Las preguntas 13, 17, 20 están enfocadas a determinar qué aspectos influyen en los precios, las cantidades y los proveedores de los productos ofertados en dichos establecimientos.

El comportamiento de las tasas de inflación y devaluación influyen directamente en la oferta y demanda de productos. Lo que genera una relación directamente proporcional entre las variables referentes a la estabilidad ambiental. Las preguntas enfocadas a precio y productos ofrecidos tienen una ponderación de 35% cada una y la pregunta dirigida a los proveedores de 30% dentro del total de la variable denominada Variabilidad de la demanda del producto y su elasticidad.

A continuación, se presentan las variables evaluadas dentro de cada indicador en el desarrollo de la matriz PEYEA.

Tabla 4.

Lista de variables matriz PEYEA

VARIABLE	NOMBRE	DEFINICIÓN
V1	Barreras de entrada a nuevos competidores	Se refiere a los posibles obstáculos que enfrentan los nuevos tenderos a la hora de ingresar al mercado.
V2	Calidad	Se refiere a la calidad de los servicios y/o productos ofrecidos por los tenderos los cuales les otorgan una ventaja competitiva frente a los competidores.

V3	Conocimientos tecnológicos	Se refiere al grado de tecnificación que manejan los tenderos de la localidad.
V4	Crecimiento de las utilidades y de las ventas	Se refiere a el comportamiento anual que presentan las ventas y utilidades de los tenderos.
V5	Endeudamiento	Se refiere a si los tenderos requieren de un apalancamiento para cubrir sus gastos mensuales.
V6	Participación en el mercado	Se refiere a la participación y posicionamiento que tiene la tienda en el sector en el que se desempeñan.
V7	ROA	Se refiere al grado de rentabilidad que genera la tienda respecto al valor de los activos.
V8	ROE	Se refiere al beneficio que están recibiendo los tenderos por el capital invertido en sus negocios.
V9	Tasas de inflación y devaluación	Hace referencia a la forma en que las tasas de inflación y devaluación impactan el precio de los productos ofertados por los tenderos.
V10	Variabilidad de la demanda del producto y su elasticidad.	Se refiere al tipo de productos ofrecidos por los tenderos en sus establecimientos, y cómo se comporta la demanda y el abastecimiento de los mismos.

Fuente: Autores

Posteriormente, se otorgarán valoraciones a cada una de las preguntas, las cuales, fueron generadas con base a las tabulaciones de las encuestas realizadas por (Morales y Yepes, 2017) en su proyecto de investigación dirigidas a las tiendas de barrio de la localidad de Engativá. La justificación de dichas valoraciones se puede encontrar en el anexo 3.

De esta manera se concluye la primera herramienta de análisis dándole lugar a la mic-mac, la cual, será la segunda herramienta de análisis de resultados de la encuesta realizada.

3.1.6 Matriz MIC-MAC

Según Garza y Cortez (2011), la *Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada* (MICMAC) es un análisis estructural que busca analizar la relación y dependencia de las variables con el fin de determinar las influyentes, dependientes, y esenciales dentro de una empresa de manera cualitativa, a través de tres (3) fases: Listado de variables, descripción de las relaciones entre las variables e identificación de las variables claves con la matriz MIC-MAC.

La tabla 5 muestra el desarrollo de las dos primeras fases de la matriz MIC-MAC, se identificaron 10 aspectos negativos como variables.

Tabla 5.
Lista de variables Mic-Mac

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES
1	Desconfianza	VAR1	Desconfianza en la implementación de un modelo de asociatividad por parte de algunos de los tenderos encuestados.
2	Capacitación	VAR2	Falta de capacitación de los tenderos.
3	Poder de negociación	VAR3	Bajo poder de negociación de los tenderos con los proveedores.
4	Nuevos competidores	VAR4	Entrada de nuevos competidores al mercado (D1, Justo & Bueno y Ara)
5	Nivel de inversión	VAR5	Bajo nivel de inversión en mejoras de infraestructura y adecuación de los establecimientos.
6	Márgenes de utilidad bajos	VAR6	Márgenes de utilidad bajos
7	Sistema contable	VAR7	Ausencia de un sistema contable y financiero eficiente dentro de los micro-establecimientos.
8	Oportunidades de financiación	VAR8	Desconocimiento de nuevas oportunidades de financiación para micro-establecimientos.
9	Adversidad al cambio	VAR9	Los tenderos de la localidad se muestran escépticos (adversos) al cambio.
10	Capital limitado	VAR10	Capital limitado

Fuente: Software Mic Mac (2017).

3.2 Entrevista

Esta técnica de recolección de datos cualitativa es sumamente eficiente ya que permite la recopilación de información detallada en vista de que la persona que informa comparte oralmente con el investigador aquello concerniente a un tema específico o evento (Fontana y Frey, 2005). Las entrevistas cualitativas deben ser abiertas, sin categorías preestablecidas, de tal forma que los participantes puedan expresar sus experiencias. Alonso (2007) define la entrevista como:

“Una conversación entre dos personas, un entrevistador y un informante, dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea argumental, no fragmentada, segmentada, pre codificado y cerrado por un cuestionario previo del entrevistado sobre un tema definido en el marco de la investigación.” (p. 228).

3.2.1. Tipos de entrevista

De acuerdo con las tácticas que se utilicen para el acercamiento y la situación en la que se desarrolle, se puede hablar de 2 tipos de entrevista que se relacionan con el objeto de estudio y que se describen a continuación:

3.2.2 Entrevista estructurada

La entrevista estructurada se refiere a una situación en la que un entrevistador pregunta a cada entrevistado una serie de interrogantes preestablecidos con una serie limitada de categorías de respuesta (Rincón, Arnal, y Latorre, 1995).

Se elabora un protocolo de preguntas y respuestas prefijado que se sigue con rigidez, las interrogantes pueden ser cerradas, que proporcionen al individuo las alternativas de respuesta que debe seleccionar, ordenar, o expresar sobre el grado de acuerdo o desacuerdo.

3.2.3 Entrevista no estructurada

La entrevista no estructurada puede proveer una mayor amplitud de recursos con respecto a los otros tipos de entrevista de naturaleza cualitativa. Según del Rincón et al. (1995), el esquema de preguntas y secuencia no está prefijada, las preguntas pueden ser de carácter abierto y el entrevistado tiene que construir la respuesta; son flexibles y permiten mayor adaptación a las necesidades de la investigación y a las características de los sujetos, aunque requiere de más preparación por parte de la persona entrevistadora, la información es más difícil de analizar y requiere de más tiempo.

La entrevista no estructurada destaca la interacción entrevistador- entrevistado el cual está vinculado por una relación de persona a persona cuyo deseo es entender más que explicar. Por lo que se recomienda formular preguntas abiertas, enunciarlas con claridad, únicas, simples y que impliquen una idea principal que refleje el tema central de la investigación.

Para el caso particular de esta investigación, se hará una entrevista individual de tipo no estructurada al vicepresidente de proyectos especiales de FENALCO, quien ha desarrollado y liderado el programa Fenaltiendas, el cual ha brindado capacitaciones y acompañamiento a los tenderos inscritos en este programa. La entrevista constará de 14 preguntas no estructuradas, compuesta por preguntas abiertas, claras y simples, enfocadas en su totalidad a enriquecer el proyecto investigativo con la opinión y experiencia del entrevistado. Esta entrevista podrá ser visualizada en el Anexo 4 del presente documento.

A manera de conclusión, cabe resaltar que el tipo trabajo es cualitativo con alcance interpretativo-descriptivo, y método estudio de caso múltiple. Por otro, lado, las herramientas utilizadas para la recolección y análisis de la información permitirán evidenciar los posibles efectos que la implementación de un modelo de asociatividad en la localidad de Engativá tendría; a través de la contratación de la información recolectada por medio de las encuestas y la entrevista realizada. Dichos efectos serán desarrollados en el capítulo que se presenta a continuación.

CAPITULO 3. RESULTADOS

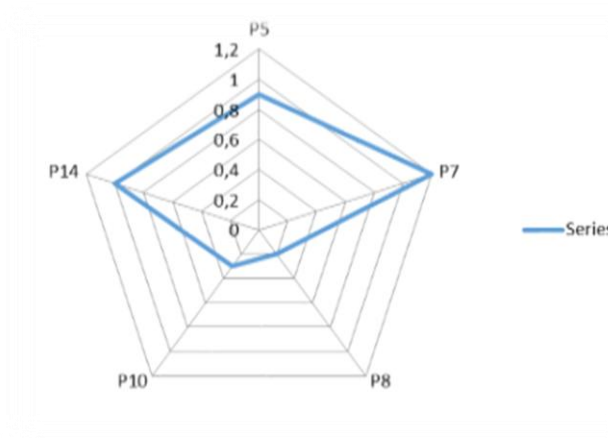
1. Resultado matriz PEYEA.

1.1.Resultados de las encuestas según indicadores de estudio

Las gráficas radiales que a continuación se presentan dan a conocer las variables con mejor y peor desempeño dentro de cada indicador evaluado por medio de la encuesta anteriormente mencionada.

Gráfico 3.

Fuerza Financiera

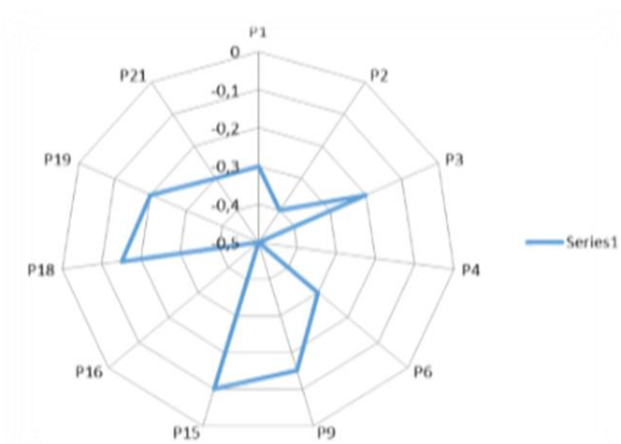


Fuente: Autores

Dentro del indicador de Fuerza Financiera se evaluó a los tenderos de la localidad de Engativá a partir de 5 preguntas. En el gráfico anterior se puede ver que la pregunta número 8 es en la que los tenderos evidencian un desempeño bajo; debido a que ellos manifiestan que, con los bajos márgenes de utilidad de las ventas mensuales, la mayor parte de los ingresos va destinado a cubrir gastos. Por el contrario, la pregunta 7 demuestra un desempeño favorable en este componente, ya que, a pesar de los bajos márgenes de utilidad, el margen de utilidad restante luego de cubrir su estructura de gastos es reinvertido

en el negocio por los tenderos ya sea en mejoras de infraestructura o en adquisición de inventario, lo cual les permite mantenerse en el mercado y tener un nivel de endeudamiento bajo lo que evidencia su estabilidad financiera.

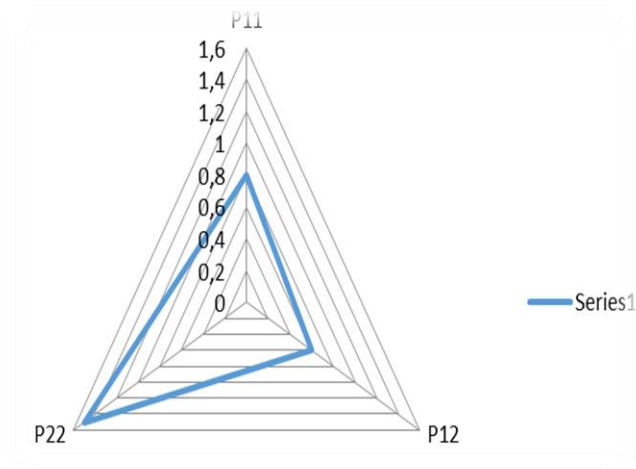
Gráfico 4.
Ventaja Competitiva



Fuente: Autores

En el indicador de ventaja competitiva evaluado dentro de las tiendas de la localidad de Engativá se evidencia que la pregunta 4 con -0,5 es la que peor desempeño tiene dentro del indicador, esta pregunta hace referencia al bajo poder de negociación de los establecimientos frente a sus proveedores, lo que, a su vez, no permite desarrollar una ventaja competitiva frente a sus competidores. Por otro lado, con -0,1, la pregunta 15, la cual hace referencia a la calidad, cuenta con el mejor desempeño dentro de este indicador y da a conocer la importancia de ésta a la hora de enfrentarse con los competidores, ya que un servicio óptimo y de buena calidad incrementará la competitividad de un establecimiento frente a uno que por el contrario preste un servicio ineficiente y de mala calidad.

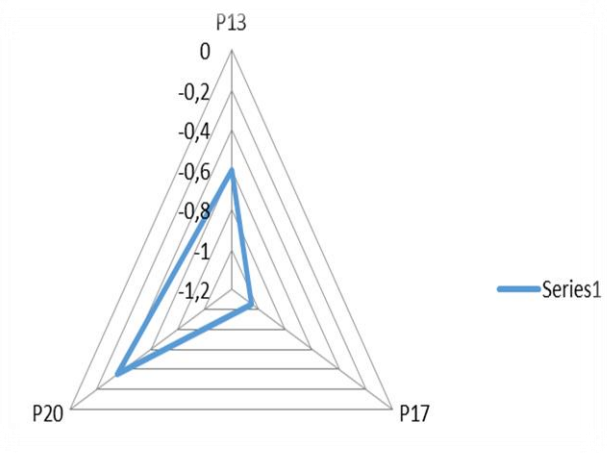
Gráfico 5
Fuerza Industrial



Fuente: Autores

Dentro de la fuerza industrial se evidencia que la pregunta 22 corresponde al punto con mejor desempeño dentro de este indicador con un valor de 1,5, esta pregunta se encuentra asociada al compromiso que siempre han mostrado los diferentes tenderos de la localidad de Engativá con sus ideas de emprendimiento y la importancia y/o impacto que este ha tenido en el desarrollo de las tiendas. Por otro lado, la pregunta 12, con un puntaje de 0,6 refleja una valoración y participación más baja dentro del desempeño de este indicador; esta pregunta hace referencia a la dependencia de los ingresos personales de cada tendero frente a los ingresos de la tienda.

Gráfico 6.
Estabilidad Ambiental



Fuente: Autores

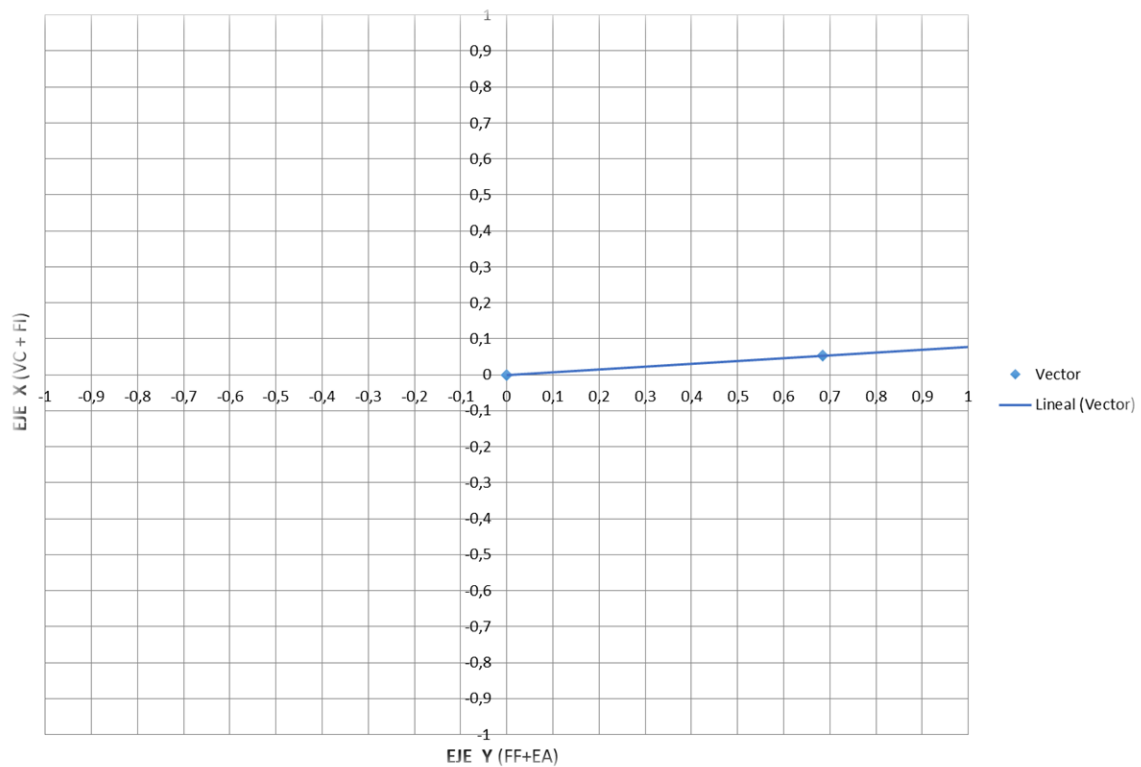
En la gráfica anterior, se puede observar que, en el componente de Estabilidad Ambiental, la pregunta con mejor desempeño fue la pregunta 20, la cual corresponde a la variabilidad de la demanda de los productos y su elasticidad, ya que todos los establecimientos cuentan con una amplia variedad de productos ofrecidos dependiendo del tamaño, localización y tipo de clientes a lo que se dirigen, lo cual aumenta su participación y competitividad en el mercado. Por otro lado, la pregunta 17 obtuvo un desempeño bajo referente a el impacto negativo que tienen las tasas de inflación y devaluación del mercado en el desempeño de las actividades de los tenderos, restándoles poder sobre la fijación de sus precios y por lo tanto sobre sus márgenes de utilidad.

Luego de presentar los diferentes resultados de cada componente analizado, a continuación, se presenta el vector resultante del punto de corte obtenido luego de la sumatoria del eje X (Ventaja Competitiva + Fuerza Industrial) y el eje Y (Fuerza Financiera + Estabilidad Ambiental)¹.

¹ Ver anexo 5 con el desarrollo de la matriz

1.2. Vector Resultante.

Gráfico 7.
Vector resultante



Fuente: Autores

Como se puede observar en el gráfico anterior, luego de realizar la suma de las calificaciones promedio de los 4 componentes de la matriz PEYEA, el valor resultante para el eje X y el eje Y es de 0,68 y 0,05 respectivamente; ubicando así el vector direccional en el cuadrante I, correspondiente a una posición estratégica agresiva. Es decir, los tenderos deben usar sus fortalezas internas para aprovechar oportunidades externas, superar debilidades internas y evitar amenazas externas.

2. Resultados Matriz MIC – MAC

2.1. Matriz de incidencia directa

En la siguiente matriz se presenta la calificación asignada a la relación de incidencia y dependencia entre las variables objeto de estudio², siendo 3 alta, 2 media, 1 baja, y 0 nula. Cabe resaltar que estas calificaciones fueron otorgadas según el criterio subjetivo de los investigadores.

Gráfico 8.
Matriz MIC - MAC

	1 : VAR1	2 : VAR2	3 : VAR3	4 : VAR4	5 : VAR5	6 : VAR6	7 : VAR7	8 : VAR8	9 : VAR9	10 : VAR10
1 : VAR1	0	0	2	0	0	1	0	0	3	0
2 : VAR2	3	0	3	0	2	1	3	3	3	0
3 : VAR3	2	0	0	0	0	3	0	1	1	1
4 : VAR4	0	0	0	0	1	3	0	0	0	1
5 : VAR5	0	0	0	0	0	1	0	3	1	3
6 : VAR6	3	3	3	0	3	0	3	0	3	3
7 : VAR7	0	1	0	0	3	3	0	0	0	3
8 : VAR8	0	1	0	0	3	0	0	0	0	3
9 : VAR9	3	3	0	0	3	0	3	1	0	0
10 : VAR10	0	3	1	0	3	0	3	0	1	0

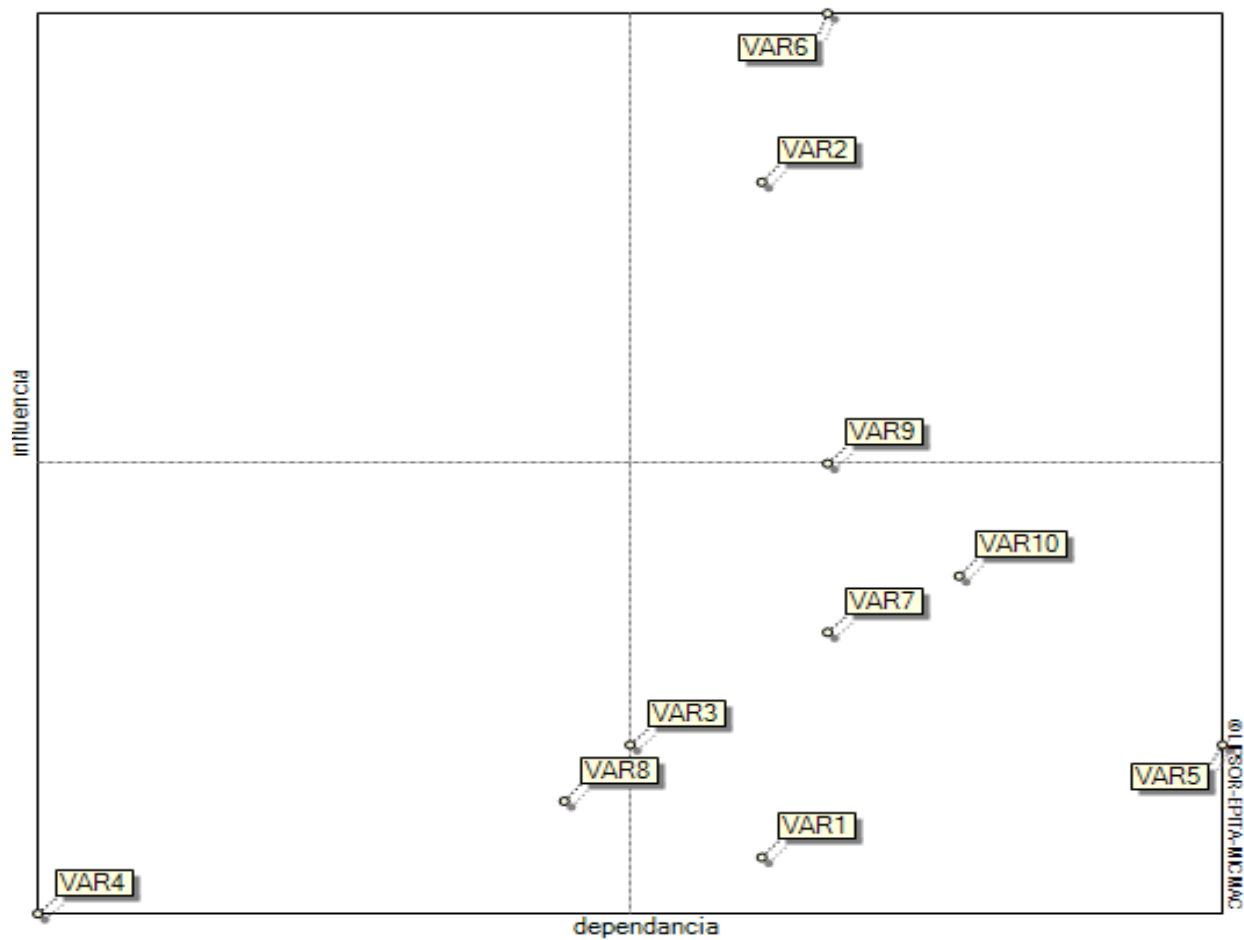
© LPSOR-EPITA-MICMAC

Fuente: Software Micmac (2017)

² Ver tabla 5 para descripción de cada una de las variables.

2.2.Plano de influencias/dependencias directas

Gráfico 9.
Plano de influencias / dependencias directas



Fuente: Software Micmac (2017).

En el Plano de Influencias Directas obtenido, se refleja el comportamiento del sistema en el corto plazo. Este plano refleja cómo es la situación actual de los tenderos. Para el análisis se tomó el cuadrante (1) de zona de conflicto, en el cual se encontraron las variables clave relacionadas a continuación, y definidas por Arango y Cuevas (2014) como “...son muy motrices y muy dependientes, perturban el funcionamiento normal del sistema,

y a la vez son por naturaleza inestables y deben continuamente tener retos que propicien el cambio del sistema a un nivel óptimo...” (p. 17).

- VAR 2: Falta de capacitación de los tenderos.
- VAR 6: Márgenes de utilidad bajos.

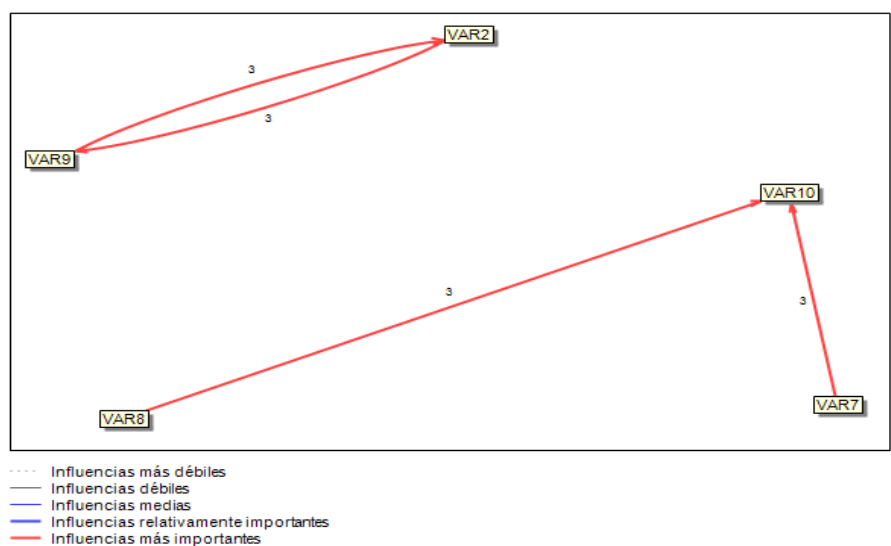
En este mismo cuadrante se encuentran las variables objetivo, definidas como “...son muy dependientes y medianamente motrices, de ahí su carácter de tratamiento como objetivos, puesto que en ellas se puede influir para que su evolución sea aquella que se desea.” (Arango y Cuevas, 2014, pág. 18), allí se encuentra:

- VAR 9: Los tenderos de la localidad se muestran escépticos (adversos) al cambio.

2.3. Influencias directas

Así mismo, en el siguiente gráfico se observan las relaciones a corto plazo entre variables que tienen influencias directas de orden 3:3 (alta-alta), y cuyo análisis es importante para el estudio.

Gráfico 10.
Influencias directas



Fuente: Software Micmac (2017).

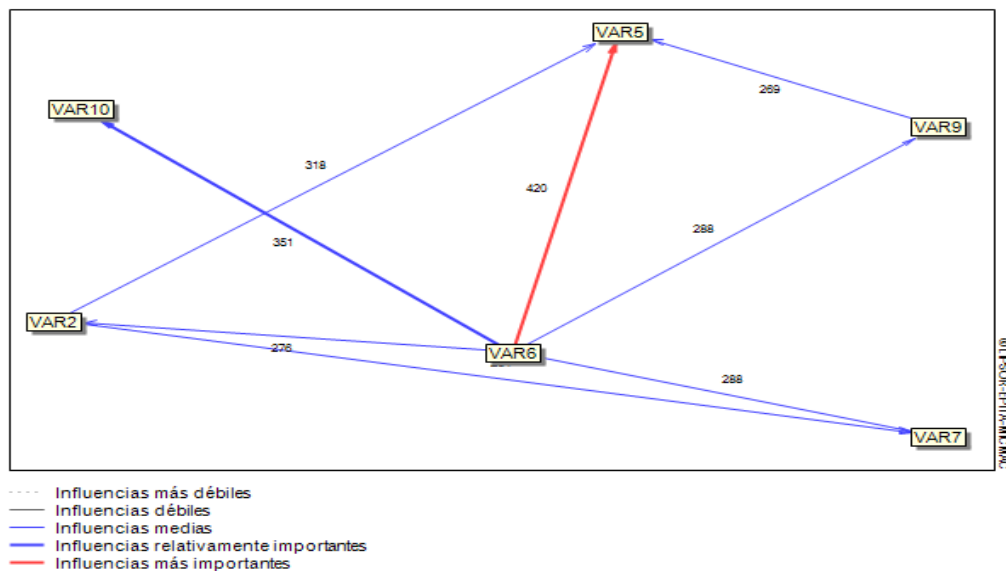
VAR 2 – VAR 9: La variable 2 *Falta de capacitación de los tenderos* tiene una influencia directa sobre la variable 9 *Los tenderos se muestran adversos al cambio*, y viceversa. Lo anterior, se hace evidente en los resultados de la encuesta aplicada, donde se estableció que el 55% de los tenderos no han recibido ningún tipo de formación, de allí que estos desconozcan los beneficios que el asociarse podría aportar a sus establecimientos, y de esta manera aumente el nivel de desconfianza frente a la posible implementación modelo de asociatividad, y preferirán mantener el mismo modelo de negocio que llevan.

VAR 7 – VAR 10: La variable 7 *Ausencia de un sistema contable y financiero eficiente dentro de los micro-establecimientos* tiene una influencia directa sobre la variable 10 *Capital limitado*. Tomando como base que los tenderos encuestados expresaron que destinan entre el 61% y 80% de las utilidades a cubrir los costos, el capital disponible para realizar inversiones y mejoras en el establecimiento es limitado, lo cual impide la adquisición de un sistema contable eficiente.

VAR 8 – VAR 10: La variable 8 *Desconocimiento de nuevas oportunidades de financiación para micro-establecimientos* tiene una influencia directa sobre la variable 10 *Capital limitado*, ya que además de que los márgenes de utilidad son bajos, los tenderos desconocen las diferentes formas de financiación disponibles en el mercado que pueden utilizar para apalancarse, y más de la mitad de los tenderos encuestados expresaron que no están dispuestos a dedicar tiempo en capacitaciones porque esto les implicaría dejar cerrado el negocio, y por ende una reducción de los ingresos.

2.4 Influencias indirectas

Gráfico 11.
Influencias indirectas



Fuente: Software Micmac (2017).

Como se puede observar en el anterior gráfico existen algunas influencias indirectas relativamente importantes dentro del análisis, pero la más importante y en la que se debe centrar la atención es en la relación entre la variable 5 *Bajo nivel de inversión en mejoras de infraestructura y adecuación de los establecimientos* y la variable 6 *Márgenes de utilidad bajos*. Ya que esta última, al ser una variable clave, influye indirectamente en la variable 5, debido a que el porcentaje de utilidad después de cubrir todos los gastos de las tiendas es reducido y no permite hacer inversión en mejoras del establecimiento.

3. Resultados Entrevista.

Se estableció hacer una entrevista al vicepresidente de proyectos especiales de FENALCO, Juan Parra, debido a que esta entidad, a través de su programa Fenaltiendas, enaltece el rol del tendero dentro del canal de distribución y de igual manera ofrece

servicios de formación, capacitación y acompañamiento constante para el tendero, trabajando así en el mejoramiento continuo del sector. Las 14 preguntas realizadas fueron diseñadas con el fin de contrastar los resultados obtenidos en la encuesta y de esta manera, definir los elementos necesarios para la implementación de un modelo de asociatividad en la localidad de Engativá. La transcripción de la entrevista en su totalidad se encuentra en el anexo 4.

Dentro de los aspectos y conclusiones más relevantes obtenidos con la entrevista, se destaca que, para mejorar el poder de negociación de los tenderos frente a sus proveedores es necesario romper el miedo a compartir información, con el fin de poder consolidar y presentar un grupo organizado con permanencia y sentido de pertenencia en el proceso.

Por otro lado, se establece que una de las principales causas de la no asociatividad en la localidad es la falta de confianza entre los tenderos y el miedo al cambio debido a, según Juan Parra, la inestabilidad del negocio ya que alrededor del 70 % de los establecimientos son casos de supervivencia. De este modo, los tenderos tenderán a asociarse en la medida en que su negocio sea más estable y tenga trascendencia en el tiempo para así, empezar a pensar en otros mecanismos de mejoras de sus condiciones.

Con el fin de incrementar la competitividad en el comercio minorista, específicamente en las tiendas de barrio de la localidad de Engativá, antes de someter a los tenderos a un sin fin de capacitaciones especializadas se debe pasar por un proceso de formación mental y una sensibilización en cuanto al porque se está haciendo y para que se está haciendo; cuando los tenderos tengan clara esta información será posible introducir conceptos más complejos.

Así, cuando se logre que los tenderos se apropien del proceso, Juan parra considera que una posible alternativa de solución para contrarrestar los márgenes de utilidad bajos es la capacitación de los tenderos en la personalización del servicio y creación de experiencia

a través del aprovechamiento de su capacidad instalada, para que así, puedan perdurar en el tiempo, ya que la competencia va a generar cada día nuevos mecanismos para quitarle participación a los tenderos.

Otro aspecto relevante para que un proceso asociativo sea exitoso en esta localidad, es la constancia por parte de los participantes. Lo anterior facilita la implementación de planes de mejoramiento y de esta manera, lograr a futuro asociarlos en temas de servicios transaccionales, sistemas de gestión de compras, campañas de información, y mecanismo, de comunicación estratégica del canal.

Además, a través de la entrevista fue posible identificar que no solamente las tasas de devaluación e inflación influyen en el progreso de las tiendas de barrio. Juan afirma que otro factor del mercado que los afecta son los impuestos, ya que con el aumento de las tasas impositivas se abre las puertas a los ilegales que, al no pagar impuestos, pueden ingresar sus productos a un menor precio.

Cabe resaltar que un comerciante a la hora de suministrar información confidencial, no necesariamente a la primera vez dará la información correcta, debido al miedo de ser manipulado, extorsionado, amenazado, o a que esta información recaiga sobre autoridades de vigilancia o control que pongan en riesgo su negocio. Entonces, lo principal para generar un proceso asociativo es construir lazos de confianza antes de solicitar información sensible.

Teniendo en cuenta las problemáticas identificadas en la localidad de Engativá, se podría implementar una red de cooperación o colaboración; esto quiere decir que cada uno de los cooperantes tiene una serie de ventajas que pueden poner a disposición de los otros. Para esto, es importante evitar mecanismos jerárquicos de decisiones que alteren el funcionamiento natural de la asociación.

Además de la jerarquización, otra amenaza para la implementación exitosa de un modelo de asociatividad o cooperación empresarial es la cantidad de tiempo requerido para desarrollar planes de mejoramiento, ya que no existe la disposición por parte de los tenderos para realizarlo.

A través de las problemáticas identificadas con el análisis de la situación actual de los tenderos de la localidad de Engativá, a continuación, se plantean una serie de estrategias que podrían ser aplicadas con el fin de generar un aprovechamiento de las oportunidades y mitigar las amenazas existentes en el mercado para este sector.

Estrategias propuestas

Teniendo en cuenta los resultados de la información analizada a través de la matriz PEYEA, se observa que los tenderos de la localidad de Engativá se encuentran en una posición estratégica agresiva. Por otro lado, desde el punto de vista de la matriz MIC-MAC, los tenderos deben enfocarse en el adecuado manejo de las variables ubicadas en el eje superior derecho (zona de conflicto), ya que estas son de vital importancia para el desarrollo de su actividad en el corto plazo. Este escenario plantea un horizonte positivo para la implementación de un modelo de asociatividad o cooperación en esta localidad, que podría iniciarse con la adopción de las siguientes estrategias:

- Implementar una estrategia de diversificación concéntrica, la cual busca agregar productos y servicios complementarios, a través de varias áreas de mercado como un medio para establecer una amplia red de distribución por medio de una red de domicilios que incluya a todos los tenderos de la localidad. De esta manera, el cliente podrá generar la lista de los diferentes productos que necesita para que sea suplida de manera eficiente por los tenderos que los posean, lo cual les permitirá suplir las necesidades de los consumidores de manera más oportuna, e incrementar sus ventas y reducir costos.

- Crear un canal de comunicación entre los tenderos para que puedan compartir información de interés entre todos; nuevos proveedores, vacantes disponibles en las tiendas, empresas de asesorías, entidades bancarias, programas gubernamentales y todo tipo de información que impulse el crecimiento de los tenderos de la localidad.
- Contratar una asesoría de contabilidad y finanzas para la red de tenderos, con el fin de que cada tienda comprenda la importancia de contar con un sistema de contabilidad adecuado a sus necesidades, y así mismo aprenda a llevar su contabilidad de forma organizada.
- Crear un plan de acción anual que sirva como guía para el cumplimiento de las metas y los presupuestos establecidos para cada año.
- Redireccionar un porcentaje de las utilidades a la constitución de un fondo de imprevistos, con el fin de tener dinero disponible para la adecuación y mejora constante de los establecimientos.
- Invertir en investigación, desarrollo e innovación que permitan darle un manejo a la gestión del conocimiento adecuado que contribuya a mejorar la percepción de los clientes y estar en condiciones para competir con grandes cadenas de supermercados.
- Implementar una planeación estratégica que pueda generar un paso a paso más detallado y eficaz para establecer dentro de la empresa, permitiendo así, tener un orden y control más alto dentro de la misma para poder plantear estrategias realmente necesarias y útiles reduciendo al mínimo los riesgos y aprovechando al máximo las oportunidades.

- Generar alianzas estratégicas entre los tenderos pertenecientes a la localidad de Engativá con el fin de lograr expandir sus negocios dentro y fuera de la ciudad.
- Aprovechar el incremento del poder de negociación con los proveedores para poder fijar un precio justo entre las dos partes y lograr tener un mayor control sobre el margen de ganancia de los productos ya que en la actualidad esta es muy baja.
- Implementar un cronograma de actividades dentro de la tienda que les permita llevar un orden adecuado en las fechas de surtido, así como también, por medio de un programa de inventarios ir sabiendo que productos entran y salen de la tienda para poder generar los pedidos con mayor certeza.

Conclusiones.

El desarrollo de la presente investigación permitió establecer que:

1. La implementación de un plan estratégico dentro de las tiendas de barrio pertenecientes a la localidad de Engativá es fundamental a la hora de fijar precios adecuados, lograr calidad, generar relaciones tanto con clientes como con distribuidores, y en general para lograr obtener una alta solidez dentro del mercado; ya que brindará una guía esencial para el adecuado funcionamiento de la empresa reduciendo al mínimo los riesgos y aprovechando al máximo las oportunidades (Münch, 2008, p.14).
2. Existe una serie de aspectos macroeconómicos que intervienen en el desarrollo de la actividad de los tenderos como son las tasas de inflación y devaluación, tasas de interés, variabilidad de la demanda del producto y su elasticidad, la competencia, entre otros aspectos que pueden considerarse oportunidades o barreras de entrada del sector. Dichos aspectos no pueden ser controlados porque dependen del comportamiento del mercado, pero si deben ser debidamente aprovechados y/o

- contrarrestados ya que tienen repercusiones directas en el funcionamiento de los negocios.
3. El conocimiento, pasa a convertirse en la fuente de poder más grande que una empresa puede tener, por lo que, con uso y aprovechamiento adecuado de este se puede llegar a construir un sistema de aprendizaje en cualquier comunidad, por ejemplo, la localidad de Engativá, y que de esta manera se pueda generar una actuación colectiva que permita afrontar la incertidumbre y la variabilidad de los mercados.
 4. Los tenderos de la localidad de Engativá podrán ampliar el conocimiento a través de capacitaciones, y gestionar de manera adecuada la implementación de una sociedad o alianza estratégica con alguna persona del mismo gremio ya que, contarán con una visión más amplia y detallada sobre el tema con los beneficios y las obligaciones que deberán asumir a la hora de tomar una decisión de este tipo para sus negocios.
 5. Para lograr un proceso de asociatividad exitoso las empresas deberán tener 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 (Salgado, 2013).

Así mismo, desde la perspectiva del análisis de la información recolectada, se puede concluir que:

6. Debido a que la típica economía de tienda de barrio no está agremiada ni conoce las ventajas que las alianzas estratégicas poseen en cuanto al apalancamiento y fortalecimiento de establecimientos, alrededor del 55% de los tenderos entrevistados expresó desconfianza ante la implementación de un modelo de

asociatividad, de allí la necesidad de crear lazos de confianza entre ellos. (Chicuasique *et al.*, 2017).

7. Teniendo en cuenta que la mayoría de los tenderos no cuenta con un conocimiento amplio en aspectos financieros, administrativos, contables y comerciales, es necesario crear espacios de capacitación grupal donde los tenderos puedan reconocer la importancia de acceder a espacios de formación, que les permitan crear estrategias de aporte y crecimiento para su negocio.
8. La variable más determinante dentro de la situación actual de los tenderos de la localidad de Engativá, son los bajos márgenes de utilidad; como consecuencia de esto el capital disponible es limitado y la reinversión en mejoras del establecimiento es mínima.
9. A la vista de los beneficios que promueve, se determina que la asociatividad dentro de la localidad de Engativá generaría efectos positivos tales como: incremento del poder de negociación, generación de alianzas estratégicas, mejora en los márgenes de utilidad y competitividad de los tenderos frente a nuevos competidores.
10. El fomento de la cooperación empresarial en la localidad de Engativá permitirá ejercer un mayor poder de negociación con los proveedores ya que al tratarse no solo de un tendero, sino de varios, podrían negociar como equipo y exigir mejores precios, mejor calidad de los productos, mayor cumplimiento en las entregas y en las garantías de los mismos, y así, ofrecer a los clientes un servicio más competitivo.

Por último, luego de analizar los resultados de las encuestas y la entrevista, y con el fin de contrastar la información y dar una respuesta concreta a nuestra pregunta de investigación, se finaliza el presente trabajo con la siguiente tabla que relaciona los hallazgos relevantes de la situación actual de los tenderos y los elementos necesarios para

la implementación de un modelo de asociatividad empresarial en las tiendas de barrio de la localidad de Engativá.

Tabla 6.
Hallazgos de la investigación

Situación actual de los tenderos de la localidad	Elementos necesarios para implementar el modelo de asociatividad
<ul style="list-style-type: none"> • Miedo constante a compartir información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Construir lazos de confianza entre todos los actores del modelo.
<ul style="list-style-type: none"> • Bajos márgenes de utilidad e inestabilidad del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener una fuente de ingresos estable y un capital disponible equilibrado entre los miembros.
<ul style="list-style-type: none"> • Bajo poder de negociación con los proveedores y en cuanto a fijación de precios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar a los participantes en cuanto a la importancia y los beneficios del modelo.
<ul style="list-style-type: none"> • Los tenderos no tienen un nivel de educación que supere el bachillerato. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los tenderos en temas administrativos, de marketing, de servicio al cliente, y de comunicación estratégica.
<ul style="list-style-type: none"> • Excelente calidad en el servicio prestado y alto grado de compromiso con sus tiendas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con una participación activa y constante de los tenderos durante todas las etapas del proceso asociativo.
<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de utilidades con la entrada de nuevos competidores debido a la falta de competitividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar alianzas estratégicas con entidades del gobierno que brinden beneficios y promuevan el desarrollo de los micro establecimientos de la localidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Aversión al riesgo y al cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener voluntad y disposición para enfrentar cambios y retos necesarios para la implementación de mejoras.
<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de competencia debido a que todas las tiendas ofrecen el mismo tipo de productos y maneja precios similares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar la jerarquización, creando una red de cooperación e inclusión entre todos los miembros.
<ul style="list-style-type: none"> • Jornadas de trabajo largas y atención al público los 7 días de la semana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de tiempo para participar en capacitaciones y reuniones de la asociación.

Fuente: Autores

Referencias

- ACOPI, A. C. (1998). (Diapositivas de Powe Point). Programa de desarrollo empresarial sectorial . Colombia. Obtenido de www.oas.org/udse/Documentos/G-COLOMBIA%20ACOPI.ppt
- Agudelo, A., & Salazar, C. (2007). *Universidad Eafit*. Obtenido de Asociatividad para la competitividad: análisis del cas de los programas de desarrollo empresarial sectorial (PRODES) de las pequeñas y medianas empresas (PyMES) del sector confeccio en Medellín-Valle de Aburrá en el periodo 1998-2006:
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/531/AnaValeria_AgudeloDiez_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- ANDI, A. (2017). *ANDI*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/QuiSom/Paginas/Default.aspx>
- ANDI, A. (2017). *ANDI*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/es/GAI/GuiInv/CrEmp/ConsSoc/Paginas/default.aspx>
- Anglogold, A. (3 de Noviembre de 2015). *Asociatividad Empresarial, la clave de los pequeños empresarios para enfrentar grandes retos*. Obtenido de <http://www.anglogoldashanticolombia.com/wp-content/uploads/2015/11/3.-Presentacion-Asociatividad.pdf>.
- Arango, L. M., & Martinez, C. F. (Noviembre de 2007). *Propuesta de un modelo de asociatividad aplicado a los restaurantes de la zona aledaña a la Pontificia Universidad Javerianade Bogotá*. Obtenido de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis39.pdf>
- Arango, X., & Cuevas, V. (2014). Capítulo 24. Método de análisis estructural: Matriz de impactos cruzados, multiplicación aplicada a una clasificación (MICMAC). México .
- Barcelona, U. d. (s.f.). *Muestreo aleatorio estratificado*. Recuperado el 31 de Octubre de 2017, de <http://www.ub.edu/stat/GrupsInnovacio/Statmedia/demo/Temas/Capitulo6/B0C6m1t8.htm>
- Bellandi, M. (2015). *Three Generations of Industrial districts*. Obtenido de http://www.aecr.org/images/ImatgesArticles/2015/11/6_Bellandis.pdf
- CCB, C. (2007). *Perfil económico y empresarial de la localidad de Engativá*.
- CCB, C. (2008). *Redes Empresariales Alianzas productivas colaborar para competir*. Obtenido de <http://www.ticamericas.net/Download/bootcamp/RedEmpr.pdf>
- CEPAL, C. E. (30 de Junio de 2017). *Es necesario integrar las políticas de fomento de las pymes con las políticas industriales de diversificación productiva*. Obtenido de <http://www.cepal.org/es/noticias/cepal-es-necesario-integrar-politicas-fomento-pymes-politicas-industriales-diversificacion>
- Chavez, D. (21 de Mayo de 2008). *Conceptos y técnicas de recolección de datos en la investigación jurídico social* . Obtenido de https://www.unifr.ch/ddp1/derechopenal/articulos/a_20080521_56.pdf

- Chicuasique, R., Espitia, A., & Guerrero, J. (2017). *Análisis de los factores sociales y administrativos en el comercio minorista de la localidad de Engativá*. Bogotá.
- Congreso de Colombia. (12 de Julio de 2000). *Alcaldia de Bogotá*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>
- Delio, R., Arnal, J., & Latorre, A. (1995). *Técnicas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Dykinson.
- EAFIT, U. (2011). REDES EMPRESARIALES: Experiencias y estrategias para el desarrollo de la competitividad en las regiones. *Revista MBA* .
- Economía, L. g. (s.f.). *Ventaja Competitiva*. Recuperado el 9 de Junio de 2017, de <http://www.economia48.com/spa/d/ventaja-competitiva/ventaja-competitiva.htm>
- EIDOS, R. (2009). El valor económico agregado.
- Empresarial, M. (23 de Enero de 2010). *Marketing Empresarial*. Recuperado el 9 de Junio de 2017, de Participacion en el mercado: <http://www.marketingempresarial.org/2010/01/cuota-de-participacion-en-el-mercado.html>
- FAO, F. (2009). *Las tiendas de barrio: aliadas para alimentar a las zonas urbanas pobres en Colombia* . Medellín.
- Farfán B, D. Y., & Garzón C, M. A. (2006). *La gestion del conocimiento*. Bogotá D.C: Universidad del Rosario.
- FENALCO. (Octubre de 2016). *Federacion Nacional de Comerciantes*. Obtenido de El canal discount pisa fuerte: <http://www.fenalco.com.co/canaldiscount>
- FENALCO. (2016). *Informe de Gestión*. Bogotá: Fenalco.
- Ferro, J., Ibarra, O., & Gomez, E. (2014). *Historia empresarial de Barranquilla (1880-1980)* (Vol. 1). Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.
- Financiera, E. (2008). *Enciclopedia Financiera*. Recuperado el 07 de Junio de 2017, de <http://www.encyclopediainanciera.com/gestioncarteras/ratio-de-sharpe.htm>
- García, F. (2012). *Conceptos sobre innovación*.
- Garza, & Cortez. (2011). *El uso del método MICMAC y MACTOR análisisn prospectivo en un área operativa para la búsqueda de laexcelencia operativa a través del Lean Manufacturing*. Obtenido de http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/8.2/A6.pdf
- Giugni, P. (6 de Febrero de 2009). *La Calidad como Filosofía de Gestion* . Obtenido de <http://www.pablogiugni.com.ar/httpwwwpablogiugnicomarp91/>
- Guenzi, A. (2006). *El Distrito Industrial y su impacto en la historia económica*. Obtenido de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/01032.pdf>
- Hernández, J. A. (2012). Propuesta metodológica para la construcción de un ranking de emisores en la Bolsa de Valores de Colombia. En U. d. Salle, *18 Equidad & Desarrollo*. Bogotá.

- Hernandez, R. (2009). *Universidad de Valencia*. Recuperado el Junio de 2017, de Tema 4: Elasticidad.; http://ocw.uv.es/ciencias-sociales-y-juridicas/1-2/i._tema_4_pdf.pdf
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- Hurtado, N., Cortes, C. M., & Holguin, L. P. (Abril de 2010). *Descripción de la cadena de abastecimiento de la tienda*. Obtenido de [http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/407/1/160_Castellanos_Hurtado_Nicol as_2010.pdf](http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/407/1/160_Castellanos_Hurtado_Nicol%20as_2010.pdf)
- ISO, 9. (2000). *ISO 9001 calidad. Sistemas de Gestión de Calidad según ISO 9000*. Obtenido de Calidad: <http://iso9001calidad.com/definicion-de-terminos-586.html>
- Keynes, J. M. (2006). *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*.
- Lazzeretti, L., Boix, R., & Capone, F. (2009). *Why do creative industries cluster? An analysis of the determinants of clustering of creative industries*. Barcelona: Institut d'Estudis Regionals i Metropolitans de Barcelona.
- Münch, L. (2008). *Planeación Estratégica: el rumbo hacia el éxito*. México: Trillas.
- Martinez, P. C. (2006). El método de estudio de caso: metodología de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión* , 20.
- Miller, F. M. (1958). The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. *The American Economic Review* , 48 (3), 261-297.
- Morales, E., & Yepes, L. F. (2017). *Asociatividad Como Base Del Crecimiento De Comercio Minorista De Las Tiendas De Barrio De La Localidad De Engativá*. Bogotá.
- Muñiz, M. (27 de Septiembre de 2010). *Estudios de caso en la investigación cualitativa*. Obtenido de http://psico.edu.uy/sites/default/files/cursos/1_estudios-de-caso-en-la-investigacion-cualitativa.pdf
- Ochoa, C. (16 de Abril de 2015). *Netquest*. Obtenido de Muestreo probabilístico: muestreo estratificado: <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-probabilistico-muestreo-estratificado>
- Ottati, G. D. (2006). *El «Efecto Distrito»: Algunos aspectos conceptuales de sus ventajas competitivas*. Obtenido de <http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/359/1P73%20a%2079.pdf>
- Parra, M. (2010). Nuevo comercio de grandes superficies en el mercado . *Revista Nacional de Investigación* , 50-60.
- Pontificia Universidad Javeriana. (2003). Política y simulación de empresas.
- Porter. (1997). El análisis de las Fuerzas Competitivas. En M. Porter, *Estrategia competitiva* (pág. 178). Continental S.A.

- Porter. (abril de 1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>
- Porter, M. (Abril de 1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>
- Rodriguez , M. L., & Buitrago, M. V. (Abril de 2009). Asociatividad empresarial, crecimiento productivo e innovación. El caso de las Pymes del sector textil y confecciones en Bogota. Bogota, Colombia. Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/11684/T10.09%20A21a.pdf?sequence=2>
- Rodriguez. (8 de Abril de 2002). *Teoría del Distrito Industrial G. Becattini*. Obtenido de http://www.academia.edu/386067/Teor%C3%ADa_del_Distrito_Industrial_G._Becattini
- Rosales, R. (1997). *La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes*.
- Salgado, L. I. (2013). *La asociatividad como estrategia para mejorar la competitividad de las Microempresas productoras de calzado del Municipio de Sincelejo*. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/11893/1/287419-2014.pdf>
- Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de la investigación* (4ta ed.). Mc Graw Hill.
- Secretaria de Culltura, Recreación y Deporte. (1 de Noviembre de 2016). *Ficha local Engativá*. Obtenido de http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/adjuntos_paginas_2014/10._perfil_engativa_-_segunda_version_dic16.pdf
- Secretaria de Cultura, Recreacion y Deporte. (2017). *Localidad de Engativá*. Obtenido de <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/localidades/engativa>
- Servinformación. (15 de Junio de 2016). VI Censo de Comercio más completo de Colombia. Bogotá, Colombia.
- Sforzi, F. (1999). *La teoria Marshalliana para explicar el desarrollo local*. Obtenido de Manual de desarrollo local: https://www.academia.edu/16455495/La_teor%C3%ADa_marshalliana_para_explicar_el_desarrollo_local
- Sharpe, W. (1964). Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk. *Journal of Finance* , 425-442.
- Torres, A. (2012). Asociatividad: Estrategia clave para MiPymes. *Asociatividad: Estrategia clave para MiPymes* (pág. 30). Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Valdez, L. R. (2007). *Comunidades Productivas: Asociatividad y Prosuccion en el Territorio*. Rep. Dominicana . Obtenido de [https://books.google.com/books?id=lm9mSj5Fd8QC&pg=PA21&lpg=PA21&dq=Distritos+industriales+asociatividad&source=bl&ots=bzpDJ3puU7&sig=kCG94roeX_TtgNZgsfSojsbgyfI&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjQ2ef4xMXQAhXBxYMKHU37ALUQ6AEIKDAB#v=onepage&q=Distritos%20industriales%](https://books.google.com/books?id=lm9mSj5Fd8QC&pg=PA21&lpg=PA21&dq=Distritos+industriales+asociatividad&source=bl&ots=bzpDJ3puU7&sig=kCG94roeX_TtgNZgsfSojsbgyfI&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjQ2ef4xMXQAhXBxYMKHU37ALUQ6AEIKDAB#v=onepage&q=Distritos%20industriales%20)

Vargas, D. M. (2011). *Metodología para el cálculo del WACC y su aplicabilidad en la valoración de inversiones de capital, en empresas no cotizantes en bolsa*. Universidad ICESI, Cali.

Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: Nuevas tendencias y retos. *Revista Calidad en la Educación Superior* , 3, 119-139.

Vazquez, M. (4 de Marzo de 2007). *Degerencia.com*. Obtenido de La Calidad, el concepto actual que debe ser manejado adecuadamente por los gerentes y funcionarios de toda organización:
http://www.degerencia.com/articulo/la_calidad,_el_concepto_actual

Yacuzzi, E. (Agosto de 2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación*. Obtenido de http://files.casilic.webnode.es/200000018-b251ab34be/estudios%20de%20caso_teoria.pdf

Anexos

Anexo 1: Ficha técnica de la encuesta

Ficha Técnica de la Encuesta	
Nombre de la encuesta:	Asociatividad Como Bases Del Crecimiento Del Comercio Minorista De Las Tiendas De Barrio En La Localidad De Engativá – Bogotá
Fecha de levantamiento:	Del 15 al 22 de diciembre de 2016
Población objetivo:	Tenderos de la localidad de Engativá
Tamaño de la muestra:	292 tenderos
Técnica de recolección:	Cuestionario Estructural - Entrevista Personal Domiciliaria
Realizada por:	Grupo Investigador Facultad de Administración de empresas
Dirección y coordinación de la investigación:	Hugo Leonardo Pabón Pérez (Docente y Coordinador de la investigación)
Entidad Encargada:	Universidad de La Salle

Fecha del reporte:15 de enero de 2017

Anexo 2: Formato completo de la encuesta**OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

Establecer la forma en que la Asociatividad contribuye al mejoramiento de la competitividad, perdurabilidad y crecimiento económico del comercio minorista de las tiendas de barrio en las localidades de Chapinero y Engativá.

APRECIADO TENDERO

El diligenciamiento de la encuesta es de carácter académico y la información es confidencial y de uso exclusivo para Identificar las posibilidades de mejoramiento de la competitividad, perdurabilidad y crecimiento de la actividad comercial realizada por los tenderos de las localidades de Chapinero y Engativá. Las repuestas obtenidas en este cuestionario no tendrán validez tributaria ni efectos fiscales.

El objetivo de este instrumento es elaborar una propuesta de mejoramiento de la actividad realizada por los tenderos, que permita aumentar sus niveles de competitividad, perdurabilidad y crecimiento.

Los estudiantes de décimo semestre del Programa de Administración de Empresas se encuentran acreditados para aplicar el presente cuestionario, como proceso de trabajo de grado, deben portar su respectivo carné.

La Facultad de Ciencias Administrativas y Contables y la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales agradecen su colaboración.

1. ¿Le gustaría asociarse con comerciantes que tienen el mismo tipo de negocio?
 - a. Si
 - b. No

¿Por qué? _____

2. ¿Ha participado en capacitaciones para mejorar la gestión en la tienda?
- a. Si
 - i. Cooperativas de tenderos
 - ii. Cámara de Comercio
 - iii. Sena
 - iv. Alcaldía de la localidad
 - v. Programas de capacitación o educación no formal de universidades u otras instituciones de educación
 - vi. Otra, cuál: _____
 - b. No
- ¿Por qué? _____
3. ¿Cuál de los siguientes cursos de capacitación le gustaría tomar?:
- a. Manipulación de alimentos.
 - b. Emprendimiento
 - c. Servicio al cliente
 - d. Vigilancia
 - e. Contabilidad
 - f. Administración
 - g. Otra, cuál: _____
4. Califique el poder de negociación con sus proveedores a partir de los siguientes elementos:
- a. Facilidad en realizar devoluciones-----
Alto__ Medio__ Bajo__
 - b. Plazos de pago y créditos-----
Alto__ Medio__ Bajo__
 - c. Descuentos. -----
Alto__ Medio__ Bajo__
 - d. Capacidad para definir número de unidades en cada pedido. -----
Alto__ Medio__ Bajo__
 - e. Horarios de entrega de pedido-----
Alto__ Medio__ Bajo__
5. En promedio, ¿cuál es el valor de sus activos? Por ejemplo, muebles, inventarios, vitrinas, etc.:
- a. Menor de \$5'000.000
 - b. Entre \$5'00.001 y \$20'000.000

- c. Entre 20'000.001 y \$50'000.000
- d. Más de 50'000.00

6. En promedio, ¿las ventas diarias pueden ser?:

- a. Menos de \$500.000
- b. Entre \$500.001 y \$1'000.000
- c. Entre \$1'000.001 y \$2'000.000
- d. Más de \$2'000.000

7. ¿Qué porcentaje de la utilidad reinvierte en el negocio? (ampliación de la infraestructura del negocio, incremento de los inventarios en variación y/o cantidad, etc.)

0%	Menos del 20%	21% -40%	41%-60%	61%-80%	81%-100%

8. Qué porcentaje de las ventas mensuales son destinadas para los gastos de la tienda.

0% -20%	21% -40%	41%-60%	61%-80%	81%-100%

9. ¿Cuenta con empleados?

- a. Si__
 - i. ¿Cada cuánto se paga la nómina a los empleados?:
 - 1. Diario o semanal
 - 2. Mensual
- b. NO _____

10. Las opciones de financiación que se dan en su establecimiento son:

- a. Crédito con bancos tradicionales
- b. Crédito con entidades relacionadas con microcréditos
- c. Prestamos informales con pagos diarios (Gota a gota)
- d. Otros. Cuales _____

11. ¿Cuenta con sistema de información contable o financiera?:

- a. Si
- b. No

12. ¿La principal fuente de ingresos familiares y/o personales se derivan de su establecimiento?

- a. Si
- b. NO

13. ¿Sus proveedores generalmente para cada producto son ?:

PRODUCTO	Intermediarios	Fabricantes directos	Otros ¿cuáles?
Frutas			
Verduras			
Lácteos			
Cárnicos			
Productos de paquete			
Panadería			
Misceláneos			
Bebidas gaseosas			
Productos de aseo			
Enlatados			
Granos			
Otros			

13. En cuál de las siguientes opciones en cuanto a la relación porcentual de financiación de los activos de su establecimiento, con capital propio y externo, se explica de mejor forma.

- a. % deuda MAYOR AL % capital propio
- b. % deuda MENOR QUE AL % capital propio
- c. % deuda IGUAL % capital propio

14. ¿Cuántos días a la semana abre usted el local?:

- a. 7 (lunes a domingo)
- b. 4 (jueves a domingo)
- c. 2 (Fines de semana)
- d. Otro _____

15. ¿Cuántas horas al día tiene abierto el negocio?:

- a. Menos de 8 horas
- b. Entre 8 y 11 horas
- c. Entre 12 y 18 horas
- d. Más de 18 horas

16. ¿Cuántas horas semanales estaría dispuesto a dedicar para mejorar el desempeño de su negocio (capacitación, asociatividad; Planes de seguridad. Entre otras)?

- a. 1 hora
- b. 1 hora y media
- c. 2 horas
- d. 3 horas
- e. 7 horas a la semana
- f. Ninguna

17. ¿Qué metodología utiliza usted para establecer el precio de los productos?:

- a. Margen de ganancia (porcentaje)
- b. Precios establecidos por el mercado
- c. Precios establecidos por la competencia
- d. Todas las anteriores.

18. ¿Cuál es el número de empleados con el que su negocio cuenta (incluyendo el propietario)? Colocar la respuesta abierta _____

19. Considera que sus clientes escogen comprar en su tienda por:

- a) Variedad de productos Alto___ Medio___ Bajo___
- b) Venta a crédito corto plazo (Fiado) Alto___ Medio___ Bajo___
- c) Atención al cliente Alto___ Medio___ Bajo___
- d) Precios

- e) Cercanía entre la tienda y sus hogares Alto___ Medio___ Bajo___
 f) servicio de domicilio Alto___ Medio___
 Bajo___

20. ¿Cuál es el porcentaje de participación de los productos ofrecidos dentro de la tienda?

PRODUCTO	%
Frutas	
Verduras	
Lácteos	
Cárnicos	
Productos de paquete	
Panadería	
Misceláneos	
Bebidas gaseosas	
Productos de aseo	
Enlatados	
Granos	
Otros	
TOTAL	100%

21. ¿Cuántos años lleva de constitución el negocio?

- a) Menos de 6 meses
- b) Entre 6 meses y 1 año
- c) Más de un año y menos de 3 años
- d) De tres a 6 años
- e) Más de 6 años

22. El desarrollo de tienda de barrio surge como una iniciativa de emprendimiento.
 Responda falso o verdadero a las siguientes afirmaciones:

- a) Desarrollaba actividades comerciales ambulantes con anterioridad.
SI _____ NO _____
- b) La infraestructura de la casa donde vivo me permitió desarrollar una actividad comercial que genera ingresos adicionales.
- c) SI _____ NO _____
- d) La implementación de una actividad comercial como lo es una tienda de barrio surge de manera espontánea por tanto la planeación no fue un proceso tenido en cuenta para la apertura de la tienda.
- e) SI _____ NO _____
- f) Siempre pensé en desarrollar una actividad de cuenta propia la cual fuese mi principal fuente de ingresos
- g) SI _____ NO _____

Anexo 3: Justificación de las valoraciones de cada pregunta

Es importante aclarar que, para fuerza financiera y fuerza industrial, +6 es el mejor y +1 el peor, para ventaja competitiva y estabilidad ambiental -1 es el mejor y -6 el peor. Las calificaciones otorgadas a cada una de las preguntas de la encuesta son explicadas a continuación:

P1. Se puede afirmar que más de la mitad de los tenderos entrevistados están dispuestos a asociarse con personas de su mismo gremio, sin embargo, un 45% restante aún no lo está, lo que evidencia que una gran mayoría de la población no lo desea ni lo contempla; situación que se da principalmente por la desconfianza que entre ellos mismos existe. De este modo la valoración fue de -3.

P2. Se evidencia que menos de la mitad de los encuestados no han recibido capacitaciones principalmente por falta de conocimiento de las mismas y tiempo para asistir. De igual manera, existe una falencia en el interés de los tenderos por capacitarse y de esta manera poder mejorar el rendimiento de sus tiendas, por esta razón, se valoró con -4.

P3. Con un 82% existe un claro interés y disposición por parte de los tenderos para capacitarse y mejorar sus conocimientos. La gran mayoría tienen a escoger los programas

asociados a la parte administrativa y contable. Por lo anterior, se le dio una valoración de -2.

P4. Se denota un poder de negociación muy bajo por parte de los tenderos entrevistados, por lo que la valoración dada a esta pregunta es -5.

P5. A pesar de que el valor de los activos de la mayoría de tenderos oscila entre los 5 y los 20 millones de pesos y cuentan con una estabilidad dentro del mercado al cual pertenecen, no cuentan con un capital muy grande que les permita tener establecimientos más atractivos e inventarios más grandes, la valoración de otorgada a esta pregunta es 3.

P6. Un 49% de la población total entrevistada presenta un nivel de ventas entre 500.000 y 1.000.000; lo que para los pequeños establecimientos es un buen nivel de ventas, pero el porcentaje restante afirma haberse visto afectado por el ingreso de tiendas más grandes al mercado, presentando ventas menores a los 500.000, por lo anterior, se valoró con -3.

P7. En su gran mayoría, los tenderos entrevistados afirman usar un 60% de sus utilidades en infraestructura y reestructuración del negocio, se valoró con 4.

P8. En esta pregunta, los tenderos afirman que las utilidades son muy bajas y que, alrededor del 60 y el 80% de las ventas son destinadas para cubrir gastos, por lo que los márgenes de utilidad de los productos son muy bajos, se valoró con 2.

P9. A pesar de que un poco más de la mitad de los tenderos cuentan con ayudantes en sus establecimientos, alrededor de 40% no lo hacen e impiden con esto la expansión de su negocio. Se valoró con -3.

P10. Un 49% de los encuestados se financia a través de entidades bancarias tradicionales, pero el 51% restante prefiere no endeudarse por las altas tasas de interés y el papeleo necesario para acceder a créditos. Sin embargo, los créditos son necesarios para inversión en adecuaciones y expansión es por esto por lo que 3 fue la valoración otorgada para esta pregunta.

P11. El 49% de los tenderos cuentan con un sistema de información contable o financiera como cajas registradoras que les permiten llevar un registro detallado de entradas y salidas del negocio. Sin embargo, el 51% restante aun no manejan una gestión del conocimiento de manera adecuada por lo que la pregunta ha sido valorada con 2.

P12. El 80% de los encuestados manifiesta que la principal fuente de ingresos familiares proviene de la tienda, lo que implica una dependencia de este ingreso demasiado alta, y que los recursos disponibles para reinversión en el negocio no sean suficientes. Por esta razón se le dio una valoración de 2.

P13. La mayoría de productos son suplidos por intermediarios, ninguno es elaborado por los tenderos, y se considera positivo que existen sustitutos para los proveedores. Debido a esto se otorgó una valoración de -2.

P14. Es posible evidenciar una buena estabilidad de los negocios y una buena rotación de sus deudas, el 78% de los tenderos contaban con una deuda menor que el capital propio a la hora de conformar el negocio y la mayoría ya ha pagado los préstamos adquiridos. De este modo la valoración que se otorgó fue de 5.

P15. Todos los tenderos abren sus negocios los 7 días de la semana, demostrando así su compromiso con la prestación de un servicio de calidad para sus clientes. Debido a su competitividad se valoró con -1.

P16. Debido a que la mayor parte del día los tenderos tienen el local abierto, gran parte de los tenderos no están dispuestos a dedicar tiempo extra para el mejoramiento de su negocio. Como máximo el 20% de los tenderos dijo que dedicaría 1 hora a capacitaciones. Los demás no disponen de tiempo, ya que tendrían que mantener el negocio cerrado durante el tiempo de la capacitación y como consecuencia sus ventas disminuirían. La valoración que se dio es de -5.

P17. 48% de los tenderos definen sus precios según los precios del mercado o precios sugeridos. Si bien determinando los precios de esta forma ofrecen un precio justo a sus clientes, los tenderos no tienen un control sobre su margen de ganancia. Debido a esto se otorgó una valoración de -3.

P18. El 60% de los establecimientos solo cuenta con el propietario para llevar a cabo todas las actividades, no tienen ningún tipo de ayuda extra. Por esta razón se valoró con -3.

P19. Más del 70% de los tenderos afirman que son elegidos por su servicio al cliente, sin embargo, variables como el surtido de productos también son de gran relevancia a la hora de escogerlos. Por lo anterior, se valoró con -2.

P20. Las frutas y verduras son los productos con más presencia dentro de los establecimientos entrevistados, sin embargo, todos los establecimientos cuentan con un amplio portafolio de productos ofrecidos dependiendo del tamaño, localización y tipo de clientes. Se otorgó una valoración de -1.

P21. A pesar de que no todos los tenderos tienen conocimiento del tiempo exacto de creación de los negocios debido a que no han sido los únicos dueños, la mayoría de las tiendas ya tiene más de 1 año de funcionamiento, lo que demuestra estabilidad. Por lo anterior se valoró con -3.

P22. En la totalidad de los tenderos se evidencia que no habían vendido ambulante antes, pero la gran mayoría afirma siempre haber tenido la idea de tener un negocio propio que fuera su principal fuente de ingresos. Por siempre haber tenido el compromiso con su idea de emprendimiento, se valoró con 5.

Anexo 4: Entrevista Fenaltiendas

Entrevistado

Juan Ernesto Parra Collantes de Terán

Vicepresidencia de Proyectos Especiales

Dirección Nacional de Fenaltiendas

Fenalco Presidencia Nacional

Ingeniero Industrial - Pensamiento Sistémico, Universidad de Los Andes

Entrevistadores

Paula García

Paula Ramos

Estudiantes Universidad de la Salle

La presente entrevista tiene como objetivo la recolección de información pertinente a temas de asociatividad, así como también los aportes generados por la Federación Nacional de

Comerciantes (FENALCO) a través de su programa Fenaltiendas a los microempresarios colombianos. Lo anterior, con el fin de alimentar el trabajo de investigación en la localidad de Engativá que pretende determinar los elementos necesarios para la implementación de un proyecto asociativo dentro de la misma. Para esto, se aplicó la entrevista al Vicepresidente de Proyectos Especiales de la entidad, el señor Juan Ernesto Parra Collantes de Terán. La grabación de esta entrevista también puede ser encontrada en los anexos.

1. Para empezar, nos podría compartir el ¿Cómo y con qué objetivo nace el programa Fenaltiendas?

Fenaltiendas se funda por una iniciativa de los comerciantes de Bucaramanga, después de un congreso de comerciantes. Ellos se acercan al presidente y a la Federación Nacional de Comerciantes hace 26 años, con el fin de crear un programa de apoyo al micro comercio de comercio y servicios. Se ha venido evolucionando en servicios, inicialmente se hacían unas actividades una vez al año, como lo es el día del tendero, con el fin de enaltecer el rol del canal, y se trabajaba con la industria y las instituciones en apoyarlos en formación y capacitación. Hoy en día, Fenaltiendas es una red empresarial que cada día está implementando servicios, procesos, tecnificación, desmonetización y oportunidades no solamente para el tendero sino para la comunidad que atiende.

2. Desde este programa, ¿qué aportes han generado ustedes al desarrollo de las tiendas de barrio?

Es un sin número, el trabajo continuo tanto con la industria como con otras iniciativas de Fenalco ha generado proyectos de impacto. Un ejemplo es hace 30 años, Fenalco creó una organización sin ánimo de lucro que se llamaba GS1 Colombia, uniéndose a una red global, esa empresa lo que hace es estandarizar los códigos de barras de todos los productos tanto del canal moderno como del canal tradicional, esto con el fin de “manejar el mismo idioma” y que los productos pudieran llegar más fácilmente a las tiendas tanto de las grandes superficies como a las tiendas de barrio.

Se han hecho también, un sin número de proyectos para apoyar la formalización empresarial; apoyar al estado en los conceptos de qué se debe y cómo se debe formalizar empresarial, laboral y tributariamente el comercio. En cuanto a eso, el último resultado fue dentro de la reforma tributaria, la no inclusión del impuesto a las bebidas azucaradas puesto que ponía en riesgo a toda la cadena productiva, pero sobre todo al eslabón más débil que son las tiendas de barrio. Así mismo, la inclusión del mono tributo como una exención de impuestos, específicamente de renta para este pequeño comercio que tiene unas condiciones especiales en simplificación del IVA (ellos son régimen simplificado) y en algunas regiones simplificación del ICA, que lo que hace es quitarle o simplificarles trámites a los tenderos.

Lo que se hace de la mano del gobierno es brindar información y conocimiento para reescribir las condiciones de normas, leyes, códigos que mejoren las condiciones de negocio y de oportunidades. Esto incluye campañas de erradicación de trabajo infantil, manipulación de alimentos, planes de saneamientos, convenios con Sayco-Acinpro, para mitigar los costos excesivos de estas organizaciones. Así mismo, asesorar a los establecimientos en temas técnicos de administración y manipulación de basuras, de colocación de productos, merchandising, ventas, vitrinismo, atención al cliente, capacitaciones enfocadas en toma de decisiones asertiva y conocimiento de su rol en la comunidad.

Del mismo modo, se les brinda a los tenderos proyectos de vida en donde en el acompañamiento de la gestión se hace cumplir cuales son las necesidades de la construcción de una unidad de negocios sostenible y rentable en el tiempo. Y la construcción de la sociedad civil organizada, Fenaltiendas no es como tal una sociedad tradicional, sino que es un conglomerado de asociaciones vecinales de aproximadamente 100 a 150 miembros que se reúnen periódicamente dependiendo de los recursos financieros disponibles que tiene la asociación para convocarlos, o que utiliza los canales digitales para llevar mensajes y mantener informados a los miembros.

Enfocándonos un poco ms hacia el tema de la asociatividad en el comercio minorista,

- 3. ¿A usted participado en algún proyecto de asociatividad? De ser positiva su respuesta, por favor explique su experiencia.**

Sí, los últimos han sido el plan maestro de abastecimiento y seguridad alimentaria de la ciudad de Bogotá, los planes de desarrollo turístico de Boyacá, la proveeduría virtual que ha sido un proyecto apoyado por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) desde el 2006 donde se buscaba la asociatividad en la compra. Así mismo Fenaltiendas tiene un proyecto que se convirtió en empresa constituida, se llama REDCO, y es la red transaccional de Colombia, que lo que busca es asociarlos para prestar servicios transaccionales o servicios digitales para las comunidades a través de las tiendas y que se vean beneficiadas.

En diferentes aspectos de asociatividad lo que se busca es asociarlos en compras, asociarlos en servicios, o asociarlos en conceptos como son las campañas de erradicación del trabajo infantil, las campañas de formalización laboral, las campañas de comunicación que tanto el gobierno como las empresas requieren para poder llegar al consumidor final creando un conocimiento o una divulgación canal de cualquier meta o acción.

Para efectos del desarrollo de nuestro proyecto de investigación, se desarrolló una encuesta compuesta por 22 preguntas dirigida a 292 tenderos de la localidad de Engativá, los resultados obtenidos fueron analizados con dos herramientas de análisis administrativas; la matriz PEYEA y la matriz MIC-MAC.

- 4. Dentro resultados obtenidos en la matriz PEYEA, en el componente de ventaja competitiva, el poder de negociación de los tenderos frente a sus proveedores obtuvo la peor calificación, ¿qué factores considera usted que se debe tener en cuenta para un mejoramiento óptimo de esta variable si ya cuentan con excelentes índices de calidad y servicio?**

Romper el miedo a compartir información, para que se pueda consolidar y presentar como un grupo organizado. La industria puede y quiere mejorar las condiciones del

canal siempre y cuando encuentre un grupo organizado de comerciantes que tengan permanencia y pertenencia.

5. De igual manera, se determinó que una de las principales causas de la no asociatividad en la localidad de Engativá es la desconfianza entre los tenderos y adversidad al cambio. ¿considera usted que esta problemática se encuentra ligada a la falta de capacitación de los tenderos?

No, yo creo que es más por la inestabilidad del negocio. Se ha visto en temas tan sencillos de asociarse con una empresa de tecnología o comunicaciones, que les ofrecen un plan anual por ejemplo de minutos del celular, y el mismo comerciante dice que no tiene la certeza de si su negocio dure más de seis meses y si tiene un contrato de un año no va a poder cumplirlo.

La incertidumbre del negocio, porque son negocios en el 70% de los casos de supervivencia, y ahí es donde radica el riesgo. El miedo a decir, si yo me asocio y el negocio no prospera, que puerta de salida tengo frente a la asociatividad, lo dejo abandonado a un grupo de empresarios que realmente le apuestan a esto. Entonces hay un tema de incertidumbre muy grande en el negocio como tal, ellos empiezan a asociarse en la medida que su negocio es más estable, ya tiene una trascendencia en el tiempo, y ahí sí buscan empezar a pensar en otros mecanismos de mejora de sus condiciones.

6. Los tenderos de la localidad de Engativá afirman que las utilidades son muy bajas y que, alrededor del 60 y el 80% de las ventas son destinadas para cubrir gastos, por lo que los márgenes de utilidad de los productos son muy bajos, ¿Cuáles cree usted que son las causas de esto y que soluciones alternativas les propondría?

En el último día del tendero, 20 de agosto de 2017, llegaron a la carpa de Corferias 16.000 tenderos que personalmente recibí con una charla introductoria y una capacitación de 15 minutos, en total logré capacitar a 800, es decir un 5% de los

invitados. En esa charla les explicaba cómo el mundo ha cambiado, y ya no solamente es domiciliar productos, porque eso ya está masificado y se convirtió en un commodity, es más ya entraron competidores como las ventas por catálogos, las ventas por internet, portales y aplicaciones de domicilios que están ofreciendo esa misma domiciliación sin tener que ir a la calle.

Por lo tanto, esa ventaja competitiva que tienen las tiendas de barrio de la domiciliación, el servicio de llevar productos a una comunidad, ya se masificó, por lo tanto, tienen que migrar a una personalización del servicio, que se denomina la creación de experiencias. Se ha identificado que al consumidor le gusta ir a la tienda, pero se debe identificar y prestar un servicio acorde con esa experiencia con el cliente, ya que la competencia cada día va a generar nuevos mecanismos para quitar participación de los tenderos.

Ahora con las tecnologías de la información y la globalización, cualquier iniciativa que se de en cualquier parte del mundo, requiere pocas semanas para que ser instalada en cualquier territorio nacional. Esto genera una amenaza, ya que se facilita la implementación de nuevos modelos que pueden poner en peligro el modelo de gestión de la tienda, por lo que se debe analizar cuál es esa personalización que se debe hacer para crear algo que en mi concepto se denomina monopolios temporales, y mantener un monopolio temporal cada día es más difícil, porque cada día hay menos tiempo. Antes una tienda se abría en un barrio, y era esa tienda la que traía los productos a la comunidad, hoy en día las nuevas tendencias antes mencionadas hacen que la domiciliación ya no sea exclusiva, por lo tanto, ya no exista ese monopolio. Por lo tanto, ellos tienen que crear, a través de su capacidad instalada, una experiencia o algo diferente que personalice el servicio y atraiga las personas a la tienda.

Un fenómeno que viene afectando las tiendas de barrio a nivel nacional, es la entrada masiva de nuevos competidores que tienen como modelo de negocio el “*Hard Discount*”

7. ¿De qué manera considera usted que la entrada de cadenas como Ara, D1 y Justo & Bueno puede afectar a las tiendas de barrio en general?

Algunos que son aversos al cambio los van a afectar, a los que no son aversos al cambio van a encontrar un aliado o simplemente un competidor más. Casos se han dado de tenderos que utilizan a esos “Hard Discount” como proveedores, ya que no venden cerca de estos almacenes, y pueden comprar el producto y ofrecerlo en otras locaciones y poblaciones, entonces aprovechan que no tienen que desplazarse, y traen productos de muy buen precio y lo domicilian como ellos saben en otras locaciones. Es decir “algunos lloran, y algunos venden pañuelos”.

Además, la economía colombiana ha venido presentando una desaceleración, lo que no ha permitido el cumplimiento óptimo de las metas de crecimiento esperadas,

8. ¿De qué manera cree usted que las tasas de inflación y devaluación afectan el óptimo progreso de las tiendas de barrio?

Las tasas de inflación y devaluación no mucho, más los impuestos sí. Y tienen un doble efecto, uno es la descapitalización del consumidor, es decir con la misma plata compran menos. Y dos, la entrada de productos ilegales o el contrabando que, si se suben los impuestos, las tasas impositivas, lo que hacen es abrirle las puertas a los ilegales que con un menor precio pueden ingresar su producto ya que no tienen que pagar impuestos.

Una familia en Colombia en promedio consume \$10.500 en una tienda de barrio al día, de los cuales \$6.000 son para alimentación. Si uno tiene un techo de \$10.500, y el porcentaje de impuestos se incrementa, disminuye la capacidad de compra. Adicionalmente, ese efecto se ve en que los proveedores les toca disminuir los márgenes de intermediación o de comercialización de los tenderos, por lo tanto, los tenderos no pueden subir o abaratar los precios, por lo tanto, queda en un “sanduche” en el que su margen se ve cada vez más afectado. Se ve afectado el margen del consumidor y del tendero, y en el tema impositivo el riesgo es que entran estos productos de contrabando con un mejor margen y con un mejor precio, lo que hacen es aumentar la ilegalidad.

Finalmente, con el fin de incrementar la competitividad en el comercio minorista específicamente en las tiendas de barrio de la localidad objeto de estudio,

9. ¿Qué programas de capacitación cree usted que se deberían implementar para que los tenderos puedan participar y de esta manera promover el desarrollo dentro de los mismos?

Hay un sin número, todo lo que tenga que ver en cuanto al negocio es inviable sin tener una formación mental y una sensibilización en cuanto al por qué se está haciendo y para qué se está haciendo. Cuando ya existe esa información, se pueden introducir conceptos más complejos como la asociatividad.

10. ¿Qué aspectos resultarían relevantes conocer de los tenderos de Engativá en cuanto a la posibilidad de establecer un modelo de asociatividad en la localidad?

Depende del objetivo de asociatividad, si el objetivo es aumentar márgenes y poder de negociación con los proveedores, la resistencia es grande, porque la información que puede obtenerse si no hay una disciplina en la administración de la información, quedas con una fotografía que no sabes si es cierta o no, un comerciante a la hora de suministrar información, no necesariamente a la primera vez va a dar la información correcta, por el miedo a ser extorsionado, a ser manipulado, o la amenaza a que esa información recaiga sobre autoridades de vigilancia o control que pongan en riesgo su negocio, entonces esto es un proceso en el que se deben construir lazos de confianza antes de solicitar información sensible.

11. ¿Qué tipo de asociatividad cree usted que los tenderos de la localidad podrían implementar? ¿Por qué?

La asociatividad en varios aspectos, principalmente en prestar servicios transaccionales, tener unos sistemas de gestión de compras, en campañas de

información y mecanismos de comunicación estratégica del canal, ellos lo han solicitado y lo necesitan. Ponerlos de acuerdo es muy complicado, porque aunque se les den las herramientas, ellos no van a hacer la gestión para constituir la asociación, el día a día del comerciante es muy intenso, si tiene que abastecerse tiene que levantarse a las 3 de la mañana si no se levanta a las 5, abre su negocio, 1 de cada 3 tiendas en Colombia vive tras las rejas, atiende a una población muy compleja en esquemas de seguridad, extorciones y fraude, vienen distribuidores y autoridades inescrupulosas, y viven y sobreviven del servicio al cliente, en una jornada que termina a las 11 de la noche. Están atendiendo más a otras personas en un estado de hacinamiento donde el 38% tiene menos de 15 metros cuadrados, un 44% tiene entre 15 y 30 metros cuadrados, manejando más de 42 categorías de productos en estanterías, es decir, completamente hacinados atendiendo a otras poblaciones, y nunca piensan en sí mismos. Lo exitoso de una asociatividad, es poder crearles esa constancia de sacarlos de su entorno para poder hacer planes de mejoramiento en principio.

12. Si se tuviera que tipificar la asociatividad que ustedes implementan, ¿Cómo se definiría?

Es una asociación de microempresarios con responsabilidad individual y gestión independiente.

13. ¿Cree usted que la asociatividad es una solución para las problemáticas identificadas en los tenderos de la localidad de Engativá?

Creo que la asociatividad ya no es un concepto acorde al mercado, se debe hablar de redes de cooperación o colaboración. Esto quiere decir que cada uno de los cooperantes tiene una serie de ventajas que puede poner a disposición de otros, o interconectar porque antes se creaban las asociaciones porque la falta de comunicación o interacción con otros actores era relevante, ahora con tecnologías de la información como Twitter,

Facebook o WhatsApp, se tiene acceso a cualquier tomador de decisión del mundo, y puedes comentar y trabajar individual o grupalmente.

Los temas colaborativos son los que deben aprovecharse más que un tema asociativo, es decir yo tengo un establecimiento y un conocimiento o know how de mi barrio, el vecino tendrá otra y otra y otra, el compartir esas experiencias o necesidades hacen compartir esa red de colaboración, pero la asociatividad casi nunca es exitosa ya que genera unos mecanismos jerárquicos de decisiones que amenazan el funcionamiento natural de la asociación.

14. ¿Cuál cree usted que es un efecto negativo que pueden percibir los participantes de un modelo de asociatividad?

El equilibrio entre el tiempo dedicado, y la necesidad de supervivencia es una amenaza. La asociatividad requiere de múltiples reuniones que muchas veces no se valoran por el tiempo dedicado, si no existe una metodología o un saber hacer de este tema de colaboración, se puede terminar en discusiones improductivas o demasiado extensas que lo que hacen es desvirtuar el modelo y perder la dinámica de colaboración y de asociatividad. Es muy desgastante poner a todas las personas de acuerdo en un mismo tema.

Anexo 5: Archivo de Excel

Se anexa copia del archivo de Excel con la tabulación de los datos recolectados por medio de la encuesta, y los cálculos realizados para la elaboración de la matriz PEYEA, MIC-MAC y gráficos de radiales.