

Universidad de La Salle  
**Ciencia Unisalle**

---

Administración de Empresas

Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo  
Sostenible - FEEDS

---

1-1-2018

## **Asociatividad como base del crecimiento del comercio minorista de las tiendas de barrio en la localidad de Chapinero**

Juan Nicolás Guzmán Roa  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Santiago Silva Cárdenas  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

### **Citación recomendada**

Guzmán Roa, J. N., & Silva Cárdenas, S. (2018). Asociatividad como base del crecimiento del comercio minorista de las tiendas de barrio en la localidad de Chapinero. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/183](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/183)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

Asociatividad como base del crecimiento del comercio minorista de las tiendas de barrio  
en la localidad de Chapinero

Juan Nicolás Guzmán Roa  
Santiago Silva Cárdenas

Universidad de la Salle  
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables  
Programa de Administración de Empresas  
Bogotá  
2018

Asociatividad como base del crecimiento del comercio minorista de las tiendas de barrio  
en la localidad de Chapinero

Juan Nicolás Guzmán Roa 11131037  
Santiago Silva Cárdenas - 11142601

Trabajo de grado para optar por el título de Administradores de Empresas.

Tutor  
Gloria Liliana Santa  
Docente Investigador

Universidad de la Salle  
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables  
Programa de Administración de Empresas  
Bogotá  
2018

## Contenido

### Introducción

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Introducción .....                    | 3  |
| 1. Tema .....                         | 10 |
| 1.1 Línea de Investigación.....       | 10 |
| 1.2 Planteamiento del Problema.....   | 10 |
| 1.3 Formulación .....                 | 11 |
| 2. Objetivos.....                     | 11 |
| 2.1 Objetivo General .....            | 11 |
| 2.2    Objetivos Específicos .....    | 11 |
| 3. Justificación .....                | 12 |
| 3.1 Teórica .....                     | 12 |
| 3.2 Práctica .....                    | 12 |
| 3.3 Metodológica.....                 | 12 |
| 4. Marco Teórico.....                 | 12 |
| 4.1. Marco Referencial .....          | 13 |
| 4.1.1 Tienda de barrio.....           | 15 |
| 4.1.2 Comercio Minorista .....        | 18 |
| 4.1.3 Asociatividad.....              | 26 |
| 4.1.4 Los Clusters.....               | 31 |
| 4.1.5 Red Empresarial .....           | 32 |
| 4.1.6 Subcontratación .....           | 32 |
| 4.1.7 Joint Venture.....              | 33 |
| 4.1.8 Licencia de Marca.....          | 33 |
| 4.1.9 Economía Popular .....          | 33 |
| 4.1.7 Análisis DOFA Cooperativas..... | 35 |
| 4.2 Marco Espacial.....               | 36 |

|   |    |
|---|----|
| 4.2.1 Macro localización .....  | 36 |
| 4.2.2 Micro localización.....   | 37 |
| 4.2.3 Historia Chapinero .....  | 38 |
| 4.2.4 Economía y tasa de ocupación en la localidad de Chapinero ..... | 39 |
| 4.3 Marco Legal .....   | 40 |
| 4.3.1 Decretos Reglamentarios y leyes.....                            | 41 |
| 5. Diseño Metodológico .....  | 42 |
| 5.1 Tipo de Investigación: Estudio Descriptivo .....                  | 42 |
| 5.2 Población .....   | 42 |
| 5.3 Muestra .....   | 42 |
| 6. Método de Investigación .....                                      | 43 |
| 6.1 Instrumentos Metodológicos.....                                   | 44 |
| 6.2 Fuentes Primarias .....   | 44 |
| 6.2.1 Instrumentos para la recolección primaria.....                  | 44 |
| 6.3 Fuentes secundarias .....   | 45 |
| 6.4 Diferencias entre la información primaria y secundaria .....      | 45 |
| 7. Trabajo Práctico.....  | 46 |
| 7.2 Análisis encuestas.....   | 47 |
| 7.2.3 Análisis dimensión económica .....                              | 47 |
| 7.2.4 Análisis dimensión social .....                                 | 59 |
| 7.2.5 Análisis dimensión aprendizaje (capacitación) .....             | 64 |
| 7.2.6 Análisis del tendero (perfil).....                              | 66 |
| 8. Propuesta plan de mejora.....                                      | 67 |
| 8.1 Introducción plan de mejora .....                                 | 67 |
| 8.2 Antecedentes de la propuesta .....                                | 68 |
| 8.3 Descripción del proyecto .....                                    | 69 |
| 8.3.1 Objetivo general plan de mejora .....                           | 69 |

|   |    |
|---|----|
| 8.4 Plan de Trabajo .....   | 69 |
| 8.3.1 Diseño e implementación de una feria de tenderos en la localidad de Chapinero ..... | 69 |
| 8.3.2 Programa de capacitación para los tenderos de la localidad de Chapinero .....       | 71 |
| 8.3.3 Cronograma.....   | 72 |
| 8.3.4 Presupuesto.....  | 73 |
| Conclusiones .....  | 75 |
| Bibliografía.....   | 77 |

## **Tabla de Ilustraciones**

|  |    |
|--|----|
| Ilustración 1. Estructura marco teórico .....  | 12 |
| Ilustración 2. Estructura marco referencial .....  | 13 |
| Ilustración 3. Variación ventas .....  | 19 |
| Ilustración 4. Variación de Ventas reales y personal ocupado en el comercio minorista .. | 21 |
| Ilustración 5. Número de establecimientos comerciales según su rubro .....               | 24 |
| Ilustración 6. Estructura marco espacial.....  | 36 |
| Ilustración 7. Macro Localización .....  | 37 |
| Ilustración 8. Mapa de la zona .....   | 38 |
| Ilustración 9. Ocupación en Bogotá, Según Localidades .....                              | 39 |
| Ilustración 10. Estructura marco legal .....   | 40 |
| Ilustración 11. Esquemas fuentes de información .....                                    | 46 |
| Ilustración 12. Pregunta 1 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero .....                  | 49 |
| Ilustración 13. Pregunta 4 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero .....                  | 49 |
| Ilustración 14. Pregunta 5 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero .....                  | 50 |
| Ilustración 15. Pregunta 6 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero .....                  | 51 |
| Ilustración 16. Pregunta 7 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero .....                  | 52 |
| Ilustración 17. Pregunta 8 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero .....                  | 53 |
| Ilustración 18. Pregunta 11 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero .....                 | 54 |
| Ilustración 19. Pregunta 12 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero .....                 | 55 |

|  |    |
|--|----|
| Ilustración 20. Pregunta 13 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero ..... | 56 |
| Ilustración 21. Pregunta 16 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero ..... | 57 |
| Ilustración 22. Pregunta 17 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero ..... | 58 |
| Ilustración 23. Pregunta 20 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero ..... | 59 |
| Ilustración 24. Pregunta 9 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero .....  | 60 |
| Ilustración 25. Pregunta 10 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero ..... | 61 |
| Ilustración 26. Pregunta 15 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero ..... | 62 |
| Ilustración 27. Pregunta 18 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero ..... | 63 |
| Ilustración 28. Pregunta 22 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero ..... | 64 |
| Ilustración 29. Pregunta 3 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero .....  | 65 |
| Ilustración 30. Pregunta 19 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero ..... | 66 |
| Ilustración 31. Estructura de una Feria .....                            | 70 |

## **Tablas**

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Ventajas de los compradores y de los proveedores .....                         | 16 |
| Tabla 2. Empresas por Localidad y Municipio .....                                       | 23 |
| Tabla 3. Diferencias entre la información primaria y secundaria .....                   | 45 |
| Tabla 4. Descripción de comisiones de feria de tenderos de la localidad de Chapinero... | 70 |
| Tabla 5. Cronograma de actividades feria de tenderos de la localidad de Chapinero. .... | 72 |
| Tabla 6. Actividades feria de tenderos en la localidad de Chapinero. ....               | 73 |
| Tabla 7. Presupuesto feria de tenderos en la localidad de Chapinero.....                | 74 |

## **Agradecimientos**

El agradecimiento más importante es para Dios que nos brindó la sabiduría para culminar nuestro pregrado.

Adicionalmente a los docentes Hugo Pabón y Liliana Santa, a nuestras familias y dos personas que nos motivaron y dieron inspiración a nuestras vidas (Johnatan y Tatiana).



## **Introducción**

La asociatividad como base del crecimiento del comercio minorista en las tiendas de barrio en la localidad de Chapinero es importante debido que se permite desarrollar una caracterización de la actividad minorista presente en la zona por parte de los tenderos, así mismo se busca instaurar prácticas administrativas relevantes para el desarrollo de un mercado con un potencial mayor y una competitividad ideal. El desarrollo de un trabajo colectivo será fundamental para el crecimiento y expansión de los tenderos frente a las demás competencias, lo cual generará nuevas oportunidades de negocio y mejorará la manera en la que se realiza, encaminando todos los esfuerzos y estrategias para ser un negocio sostenible y no verse afectado por los almacenes de cadena.

El trabajo de grado se realizará a partir de las investigaciones realizadas por dos grupos de estudiantes de la Universidad de La Salle encargados en establecer la asociatividad como base del crecimiento del comercio minorista en las tiendas de barrio en la localidad de Chapinero (Juan Sebastian, Franciso Javier y Gynan Daniela, 2017) y (John Edison Florez, Karen Jimena Molano y Diana Sofia Ortiz, 2017), la base de esta investigación es precisar la situación actual del comercio minorista y las limitaciones y necesidades que con llevan algunos comerciantes a la toma de decisiones poco administrativas y funcionales, esto permitirá comprender la situación por la cual atraviesan las tiendas minoristas resaltando la importancia de una asociatividad lo cual será clave para enfrentar los cambios de la manera más adecuada, el análisis de la información se desarrollará por medio de un diagnóstico estratégico

La investigación se desarrollará a partir de las teorías de asociatividad empresarial planteadas por (Jose Miguel Carillo y Alberto Ortiz, 2004) en su libro Asociatividad empresarial, estrategia para la competitividad, lo cual permitirá desarrollar una

caracterización de la asociatividad empresarial y una descripción de las metodologías aceptadas por la academia.

El tipo de estudio de este anteproyecto será descriptivo y los elementos que se tendrán en cuenta para realizar el diagnóstico de la asociatividad son las encuestas estructuradas, las cuales ya fueron diseñadas y desarrolladas por el grupo de estudiantes de las investigaciones etapas 1 y 2, estas encuestas permitirán brindar unos elementos para el análisis de las variables que afectan el comercio minorista en la zona.

La base para el desarrollo del trabajo será las investigaciones de diferentes autores como (Nelson Orlando Alarcon , 2014) quien en su escrito de asociatividad como estrategia de desarrollo competitivo para las PYMES, relaciona la asociatividad como una herramienta para el posicionamiento en el mercado , así como la aplicación de todos los conocimientos teóricos y prácticos obtenidos durante nuestro proceso de formación académica, de tal forma que se contribuya al mejoramiento de la competitividad, perdurabilidad y crecimiento económico del comercio minoristas.

Para el desarrollo metodológico del proyecto, la investigación se apoyó en las observaciones y teorías propuestas por los autores (Pallares Villegas, Zoilo, 2004) con su libro asociatividad empresarial, estrategia para la competitividad así como las definiciones planteadas sobre el concepto de tiendas de barrio y comercio minorista escritas por (Cabrera Diaz y Pulido, 2012) en su escrito tiendas de barrio, optimización de procesos y creando valor, entre otras fuentes informáticas, donde esto permitirá realizar un análisis de la situación y las posibles formas de organización colectivas que podrían ser optadas por los comerciantes. Es así como se desarrollan los conceptos de cooperativismo, economía solidaria, bienestar común y fondos comunitarios.

Para preceder los resultados de las encuestas realizadas a los comerciantes de la localidad de Chapinero, se indagará y se analizará las cooperativas y asociaciones que actualmente se encuentran constituidas de la ciudad de Bogotá, esto permitirá que las encuestas estructuradas por los grupos de investigación de los estudiantes (Juan Sebastian, Franciso Javier y Gynan Daniela, 2017) y (John Edison Florez, Karen Jimena Molano y Diana Sofia Ortiz, 2017) permitan generar una tabulación y codificación de la información, con el objetivo de plantear unas conclusiones que demuestren que la asociatividad es una herramienta para fortalecer las tiendas de barrio, lo cual se

demostrará por medio de un plan de trabajo al final del documento; cabe destacar que el presente trabajo, permite la continuación de la investigación a futuros interesados.

## **1. Tema**

Tiendas de barrio, Comercio Minorista y Asociatividad

### **1.1 Línea de Investigación**

Economía Solidaria.

### **1.2 Planteamiento del Problema**

El crecimiento del mercado en el país ha permitido que cada vez más se genere la venta de productos y artículos domésticos al menudeo, en negocios denominados tiendas de barrio, actividad que realiza una o más personas en donde el consumidor no está al alcance de los productos y en donde su mayoría son para consumir fuera del establecimiento, así lo define (America Retail, 2017). Ante este comercio minorista se ha generado la preocupación de su perdurabilidad frente a las demás cadenas de distribución de productos para el hogar como lo son Jumbo, Éxito, Carulla, etc.

La investigación permitirá identificar qué factores o elementos afectan la competitividad y el cooperativismo entre el gremio de tenderos. La falta de una comunicación asertiva, el depósito de confianza a determinada asociación, entre otros factores que se desarrollaran a lo largo de la investigación, los cuales serán objeto de estudio para dejar a un lado ese temor del tendero y poder generar estrategias de competitividad ante los demás almacenes de retail, es claro resaltar que las tiendas de barrio cumplen un papel muy importante dentro de la comunidad, aunque su tamaño es inferior (entre 55 y 80 m<sup>2</sup>) al de los supermercados de grandes superficies, cuenta con los productos y servicios necesarios para satisfacer las necesidades de primera mano, a la zona en la que se encuentran; sin embargo, es necesario resaltar que gran parte de estos establecimientos

no cuenta con las mínimas normas de salubridad, manejo de productos, gestiones administrativas y por último y no menos importante, protocolos de negociación, muchas se han desarrollado de forma empírica y con pocos recursos tecnológicos.

La observación y el análisis de la información se obtendrán de la investigación realizada a los tenderos minoristas. El concepto de asociatividad se toma con base a los conocimientos de los autores (Jose Miguel Carrillo y Felipe Alberto Ortiz , 2004) que demuestra la importancia de implementar una economía solidaria buscando establecer un bien común.

El tamaño y la gran participación de transeúntes en la zona permitió que la investigación se realizara en la localidad de Chapinero el cual se encuentra dividida en tres grandes zonas Chapinero (barrio), el Lago y el Chico, donde se trabajó con los tenderos minoristas por medio de las encuestas estructuradas permitiéndonos así, soportar la investigación con estos datos los cuales serán claves para permitir generar una tabulación y muestreo específico en la población.

### **1.3 Formulación**

¿De qué forma la asociatividad contribuye al mejoramiento de la competitividad, perdurabilidad y crecimiento económico del comercio minorista de las tiendas de barrio en la localidad de Chapinero-Bogotá?

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo General**

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 la localidad de Chapinero.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Realizar una caracterización de la actividad minorista llevada a cabo por los tenderos de la localidad seleccionada a través de una encuesta estructurada.
- Identificar las posibilidades de mejoramiento de la competitividad, perdurabilidad y crecimiento de la actividad comercial realizada por los tenderos de la localidad de Chapinero.

- Elaborar una propuesta asociativa de mejoramiento de la actividad realizada por los tenderos, que permita aumentar sus niveles de competitividad, perdurabilidad y crecimiento.

### **3. Justificación**

#### **3.1 Teórica**

La investigación busca por medio de diferentes conceptos y teorías, dar a conocer la importancia que tiene la Asociatividad como estrategia para mejorar la gestión de las tiendas de barrio de la localidad de Chapinero y que estas tengan un alto nivel de competitividad en el mercado, teniendo en cuenta que se ha visto afectado por el ingreso de nuevos almacenes de grandes superficies que han llegado a competir con precios, estrategias de merchandising, posicionamiento, entre otros factores.

#### **3.2 Práctica**

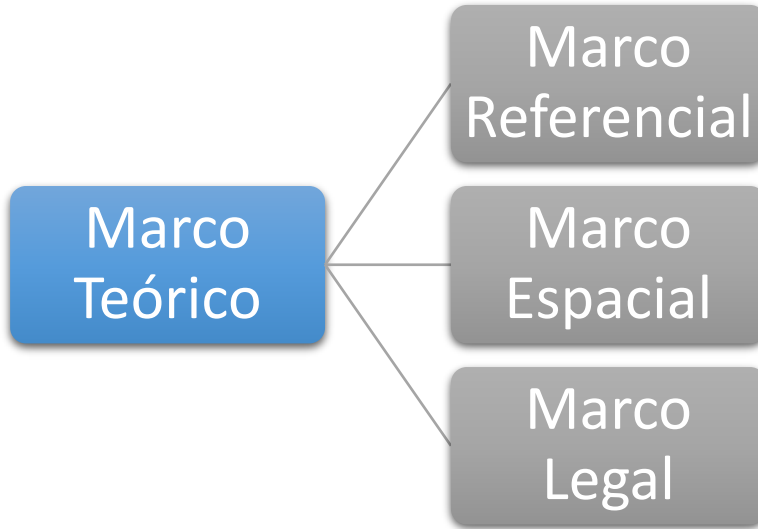
El objeto de estudio de la investigación tiene como finalidad, establecer las estrategias de asociatividad para las tiendas de barrio en la localidad de Chapinero, aportando a las mismas un crecimiento que ayudarán a mejorar las oportunidades que se tienen frente a la competencia, lo anterior basándose en estrategias implementadas en cooperativas de tenderos en Bogotá.

#### **3.3 Metodológica**

Con base en investigaciones previas (encuestas aplicadas) a los tenderos en la localidad de Chapinero parte 1 y 2; se realizará una compilación de la información para generar un análisis del estado actual y la percepción que tienen los tenderos, esto se complementará con el diseño de estrategias basadas en casos de cooperativas de tenderos en la ciudad de Bogotá.

### **4. Marco Teórico**

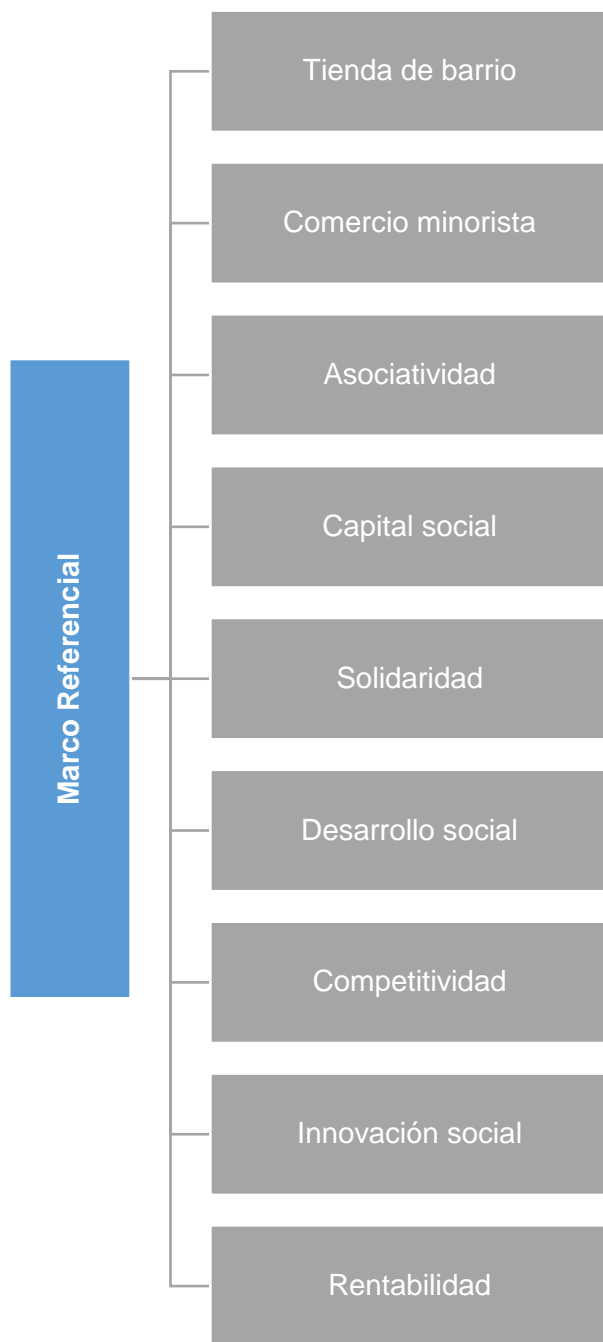
Ilustración 1. Estructura marco teórico



*Fuente: Elaboración propia con base en autores.*

#### **4.1. Marco Referencial**

Ilustración 2. Estructura marco referencial



*Fuente: Elaboración propia con base en autores.*

Para la elaboración del marco referencial del proyecto Asociatividad como base del comercio minorista de las tiendas de barrio de la localidad de Chapinero, es necesario contar con fuentes de información, como libros, artículos e información obtenida de las

cooperativas de tenderos en Bogotá, permitiendo definir los conceptos que se deben conocer para el correcto desarrollo de investigación, así como para el análisis de la información obtenida y las conclusiones a las que se llegó.

#### **4.1.1 Tienda de barrio**

La Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) (Citada en Cabrera, Díaz, y Pulido 2012) define la tienda de barrio como:

Un establecimiento, que es atendido por una o más personas, detrás de un mostrador en donde el consumidor no tiene al alcance los productos y más del 50% de las ventas son para consumir fuera del establecimiento. Su razón social es la de comercializar de manera regular productos de consumo masivo. (p. 52)

Por otra parte, Londoño (citado en Cabrera et al., 2012), da a conocer que las tiendas de barrio están presentes en todos los estratos sociales, ya que se han convertido en una forma de inmediata de generación de ingresos, además sus propietarios se caracterizan por ser inmigrantes de otras zonas del país, jubilados, oficinistas y desempleados. (p.14)

Las tiendas de barrio han tenido una gran evolución y acogida en el país debido a que los consumidores prefieren comprar allí por la cercanía del sector en el que viven y la manera en que los atienden de forma “personalizada”, esto ha ido generando a través del tiempo una empatía y confianza entre tendero-consumidor.

De acuerdo con el artículo de la revista Dinero indica que una investigación realizada por Servinformación, indica que hay un estimado de 20.000 tiendas de barrio en Bogotá. (Dinero, 2017)

*“Las tiendas mueven el 62% de ventas de artículos de consumo masivo. Y ese logro no ha sido en vano. Cuentan con una serie de ventajas que ni siquiera los grandes almacenes de cadena pueden igualar. Los colombianos no consideran al tendero como un simple vendedor. Es un líder que siempre está pendiente de las cosas que pasan en el barrio y, por consiguiente, mantiene una relación casi que de amistad con sus clientes directos.”* (Supertiendas, s.f.)

De acuerdo con (Morales, 2012) las tiendas de barrio se clasifican en tres grandes categorías:



- **Tiendas por su apariencia:** De acuerdo con las condiciones físicas en que las que se encuentre el establecimiento y que las percibe el cliente de primer momento, dentro de ellas se encuentra tienda pequeña, ordenada y aseada.
- **Tiendas por su familiaridad:** Aquellos aspectos particulares que hacen lograr vivir una experiencia cómoda y tranquila al cliente ya que se sienten como en su casa, logrando así cercanías sociales, dentro de esta clasificación se encuentran tienda familiar, popular, placentera, servicial, sacadora de apuros.
- **Tiendas por su rol de intermediación:** Han logrado adquirir un rol en el sector con sus fabricantes y consumidores, generando una intermediación entre los mismos, es de gran trascendencia en las comunidades, localidades y barrios; dentro de estas se encuentran tienda mercadera, surtida, todera, miniaturizadora, básica.

En la actualidad las tiendas de barrio han implementado estrategias que logren incrementar el nivel de ventas, a través de ofertas de valor agregado como lo es el servicio de domicilios, ya sea a través de empleados propios o por medio de empresas innovadoras que han tenido gran evolución como por ejemplo *Rappi*. Una aplicación que se dedica a la distribución de productos, por medio de una plataforma virtual, el cual ha logrado tener gran éxito debido a que fueron una de las primeras aplicaciones digitales que permite realizar pagos con dinero en efectivo, “*logrando llegar a cientos de miles de personas que no habían podido participar del comercio electrónico*” así lo manifiesta (Simon Borrero, 2016) en una entrevista a la revista dinero. Lo anterior demuestra que las tiendas de barrio siguen teniendo un impacto relevante en la comercialización de productos de primera mano.

#### 4.1.1.1 Ventajas de las tiendas de barrio

Tabla 1. Ventajas de los compradores y de los proveedores

| Ventajas para el comprador                       | Ventajas para el proveedor            |
|--|---------------------------------------|
| Cercanía que favorece la inmediatez de la compra | Sitio de reunión o punto de encuentro |

|   |   |
|---|---|
| Crédito o préstamos avalados solo en la confianza   | Poder de negociación centrado en el proveedor   |
| Oferta de cantidades y productos a la medida de las necesidades y capacidad de pago del cliente | Reducción de costos, en términos de mercaderías, premios, codificación de productos, tiempo de pago, etcétera |
| Servicio a domicilio  | Ventas de contado   |
| Servicios adicionales   | No hay devoluciones en productos que no son precederos.   |
| Reconocimiento de la persona como cliente   | Nicho de mercado que permite la nivelación de status contra la negociación con los grandes supermercados.     |
| Horario especial: quince horas diarias continuas  | Aumento de la demanda en las tiendas de barrio  |
| Trato personalizado   | Confianza del consumidor en el tendero  |
| La presentación personal del comprador es secundaria.   |   |

*Fuente: (Gaitán, 2010). Caracterización de las tiendas de barrio de Cartagena. Cartagena, Colombia: Universidad Tecnológica de Cartagena.*

#### **4.1.1.2 Análisis DOFA tienda de barrio**

Al realizar un análisis DOFA de las tiendas de barrio se pueden identificar varios factores que afectan positiva y negativamente la actividad económica del tendero.

- **Amenazas**
  - Resistencia a cambios drásticos.

- Ausencia de estrategias de competitividad.
- Incremento de almacenes de retail como D1, Justo & Bueno y Ara.
- **Oportunidades**
  - Ubicación geográfica de la tienda, ya que la gran mayoría está en zonas residenciales.
  - Cercanía con el cliente y personalización al momento de atenderlo.
- **Fortalezas**
  - Facilidad de acceder a microcréditos de cooperativas de crédito del sector.
  - Cambio de productos precederos (vencidos).
- **Debilidades**
  - Ausencia de sistema contable.
  - No cuenta con servicios de valor agregado como domicilios.
  - Falta de plataformas virtuales de pago (datafonos, monedero virtual).
  - Poca capacitación constante en temas de oportunidades de mejora (contabilidad, mercadeo, inventarios, costos).
  - Ausencia de estructuración de procesos.

#### **4.1.2 Comercio Minorista**

Crane, F., Stephen, G., W. Hartley (citados en (Cabrera Diaz y Pulido, 2012)), dan a conocer que, el comercio minorista: “es donde el consumidor se encuentra con el producto. El comercio minorista incluye todas las actividades involucradas en la venta, alquiler y provisión de bienes y servicios a los consumidores finales para su uso personal, familiar y del hogar” (p.18)

Los comerciantes minoristas gozan de ciertas actividades lo cual les permiten distinguir de los otros agentes de distribución de productos como lo son:

##### **4.1.2.1 Libre circulación de bienes**

Circulación de mercancías dentro del territorio sin ninguna restricción de productos siempre y cuando se encuentre dentro la aprobación del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) y el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA)

#### **4.1.2.2 Libertad de Empresa**

Según (Arango Reyes, 2005) , la actividad comercial se ejerce bajo el principio de libertad de empresa y en el marco de la economía de mercado *“Es una libertad que se reconoce a los ciudadanos para acometer y desarrollar actividades económicas, sea cual sea la forma jurídica (individual o societaria) que se emplee y sea cual sea el modo patrimonial o laboral que se adopte”*.

#### **4.1.2.3 Libertad de Establecimiento Comercial**

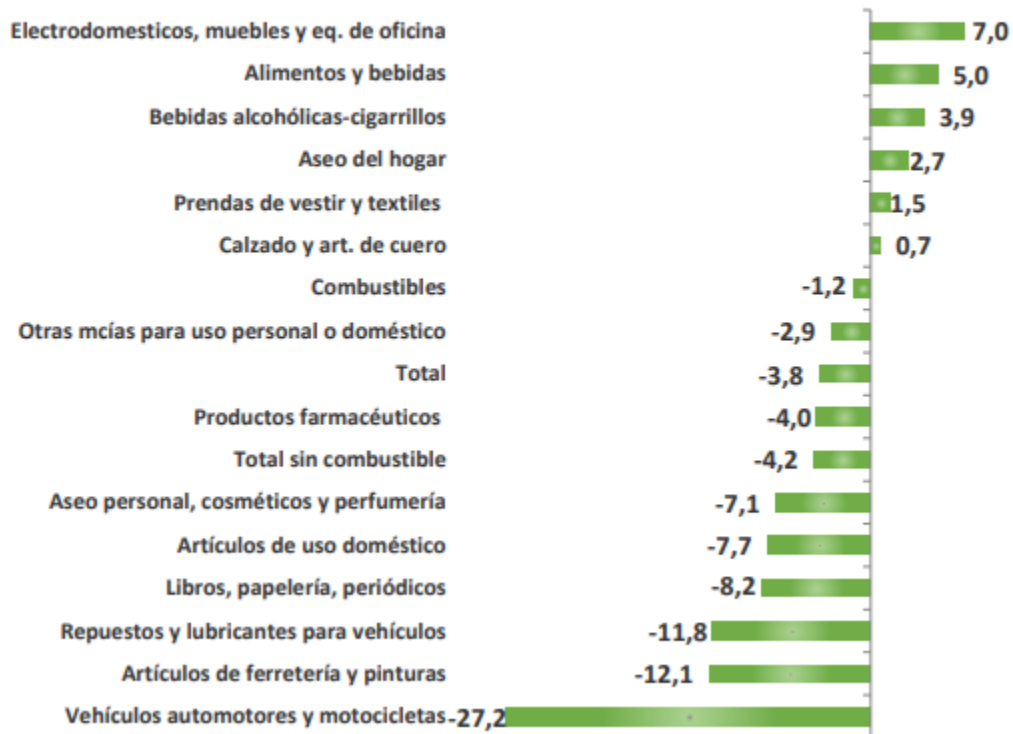
La utilización legítima del suelo para la instalación o adecuación alguna infraestructura para comercializar o distribuir productos a la población, así como la propiedad para remodelar y adecuar a la necesidad del establecimiento.

#### **4.1.2.4 Comercio Minorista en Colombia**

Para el año 2017 se registró una variación en el comercio según lo revela el Departamento Nacional de Estadística (DANE), en el cual los alimentos y electrodomésticos para el hogar u oficina, han aportado el mayor incremento con un 7.0% y 5.0% respectivamente, frente al periodo de diciembre del año anterior, según explicaciones de la entidad este incremento se debe en parte a la apertura de nuevos establecimientos y la realización de mayores ofertas ante estos productos. La parte automotriz uno de los artículos con menor participación en el mercado presentó una variación desfavorable con 27.7%. Una de las principales causas para que este mercado no obtuviera un desarrollo favorable se debe en parte al desequilibrio comercial entre el alza del dólar y la disminución de importaciones de algunos modelos por parte de las ensambladoras locales. A continuación, se presenta la variación de ventas del mes de diciembre frente al año anterior. (DANE, 2017)

Ilustración 3. Variación ventas

**Ventas diciembre de 2017**  
**Variación respecto a igual período del año anterior**



*Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)*

Otro aspecto a resaltar es la variación porcentual que se presentó entre las ventas de un año a otro y la ocupación del personal en el comercio minorista, un estudio realizado por el DANE en el año 2017 presenta la siguiente tabla para entender su comportamiento y el reflejo que tiene las ventas frente a la ocupación del personal.

Ilustración 4. Variación de Ventas reales y personal ocupado en el comercio minorista



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

Para el año 2017 la representación de las ventas frente a la participación del personal ocupado reflejó grandes variaciones respecto al año anterior, según el DANE, las ventas en el comercio al por menor presentaron una variación de 1,4% frente a Septiembre de 2016 donde la variación fue de 1,1%, un comportamiento positivo a pesar de las dificultades económicas presentes en el país, el aumento de las ventas se debe a las grandes promociones presentes por las diversas marcas del mercado, así como el aumento de campañas publicitarias, la implementación de nuevas plataformas digitales para comprar y sus nuevos diseños promocionales como lo son Black-Friday, Cyber Monday, entre otras.

La ocupación del personal en el comercio minorista presentó una variación de 1,3% frente al mes de Septiembre de 2016 cuando su estudio fue de 3,4% esta disminución que se presentó se debe a la crisis de emigrantes provenientes en las zonas fronterizas del país, así mismo la insatisfacción por parte de los trabajadores al momento de buscar oportunidades laborales, con relación al salario laboral y su clima organizacional presente en la corporación, por otro lado el personal ocupado se situó de la siguiente manera respecto a su contratación ante las entidades donde la contratación permanente se ubicó con un 3,1%, temporal contratado directamente -2,6% y contratado a través de empresas -2,8%.

Según Fenalco (s.f), los comercios minoristas tienen una gran participación en el mercado a pesar de que la presencia de almacenes de grandes superficies y tiendas de cadena han tenido un aumento significativo en los últimos años, se estima que dicho comercio minorista atrae un 50% del mercado, sin embargo, hay que tener en cuenta que cada vez es mayor el ingreso de cadenas multinacionales y abarcando nichos de mercados específicos.

Por otro lado, un reciente estudio dirigido por la (Camara de Comercio, 2018) y publicado por la revista dinero bajo el título “Creación de empresas y comercios creció 8% en Bogotá”, revelo un informe donde recopila la información de todas las empresas de personas naturales y jurídicas registradas en el país, donde se tiene jurisdicción, actualmente se encuentran 728.784 establecimientos comerciales registrados un dato que vario al tener 430.853 a finales de 2016, a 465.237 al cierre de 2017, con un incremento de 7,9%. Adicionalmente el número de establecimientos de comercio creció un 8,1%, ya que paso de 243.791 en 2016 a 263.547 a finales de 2017, cabe recordar que en el año 2016 el total de establecimientos registrados fueron tan solo 674.644 significando un aumento de 54.140 establecimientos registrados para el año 2017 frente al año 2016.

Para (Mónica de Greiff, 2018), presidente ejecutiva de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), resaltó la labor de los comerciantes y las ganas de salir adelante de los colombianos a través de la siguiente declaración.

Según los datos recopilados por la Cámara de Comercio el total de Empresas presentes en el país son 663.285 de las cuales el 91% del total son Micro empresas 47.098 son pequeñas representando el 6,5%; 13.261 son medianas con un 1,8% y 5.140 son grandes siendo el 0,7% del mercado total.

La siguiente tabla busca precisar la cantidad de tiendas por localidad y municipio que se encuentran registradas ante la Cámara de Comercio actualmente.

Tabla 2. Empresas por Localidad y Municipio

### Empresas por localidades

| Localidad | Número de empresas | Porcentaje de representación    |
|-----------|--------------------|---------------------------------|
| Suba      | 75.301             | Representa el 10% de la ciudad  |
| Kennedy   | 62.877             | Representa el 8,7% de la ciudad |
| Engativá  | 60.497             | Representa el 8,3% de la ciudad |
| Usaquén   | 57.871             | Representa el 8% de la ciudad   |
| Chapinero | 53.493             | Representa el 7,4% de la ciudad |

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá

### Empresas por municipios

| Municipio  | Número de empresas | Porcentaje de concentración |
|------------|--------------------|-----------------------------|
| Soacha     | 19.517             | 2,7% del total              |
| Fusagasugá | 11.280             | 1,6% del total              |
| Chía       | 10.212             | 1,4% del total              |
| Zipaquirá  | 9.699              | 1,3% del total              |
| Cajicá     | 5.126              | 0,7% del total              |

Fuente: (Camara de Comercio, 2018)

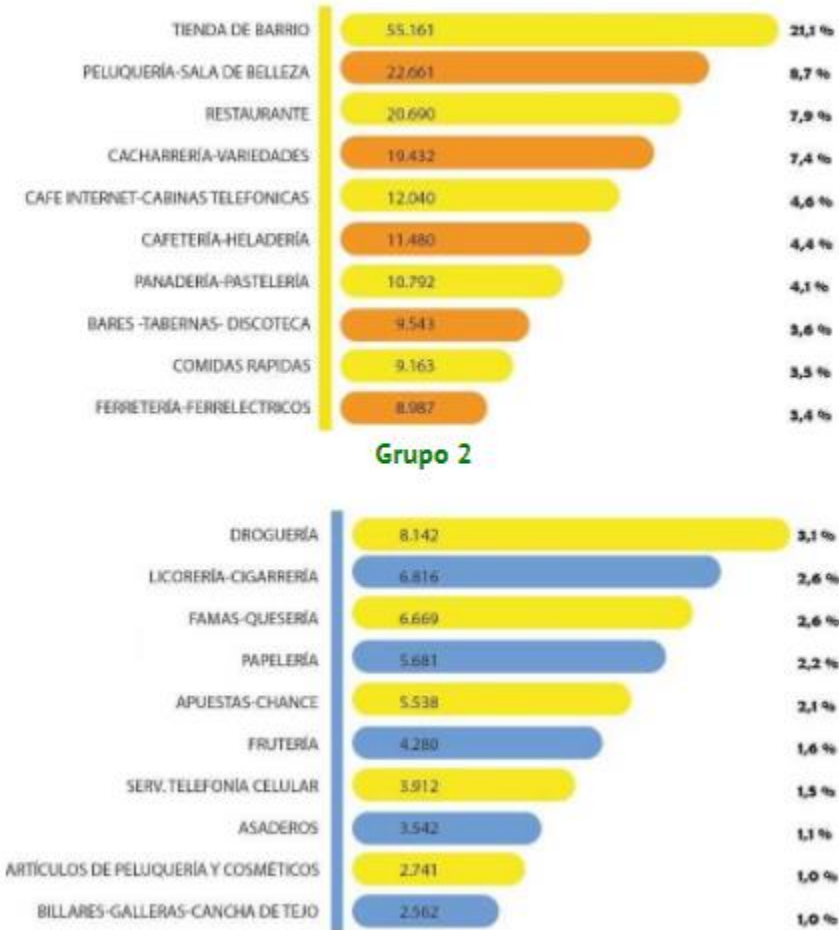
De acuerdo con la Cámara de Comercio los establecimientos comerciales crean una experiencia y una cercanía con los vecinos, los locales terminan convirtiéndose en puntos de encuentro de la comunidad de cada localidad, se estima que una tienda de barrio almacena alrededor de 45 referencias de productos.

El estudio realizado por (Servinformación, 2016), “Negocios en Colombia son tiendas de barrio” demostró que la actividad comercial que mayor concentración tuvo en el número de empresas es la venta al por menor en establecimientos no especializados (tiendas de barrio), con 55.161 empresas, siendo una de las actividades con mayor emprendimiento en el país. En la cual se concluye que el 21% de los negocios en el país son tiendas de barrio, seguida de las peluquerías y salones de belleza con un 9%.



La cobertura del censo se realizó en las ciudades capitales más grandes de Colombia como lo son Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga, Cali y Medellín. También se incluyeron municipios como: Bello, Envigado, Itagüí, Sabaneta, Floridablanca, Girón, Piedecuesta, Jamundí, Palmira, Yumbo, Malambo, Puerto Colombia, Soledad y Soacha, siendo un total de 19 lugares del territorio colombiano.

Ilustración 5. Número de establecimientos comerciales según su rubro



Fuente: Servinformación Colombia

Por tanto, se concluye que en Bogotá por cada 94 hogares hay una tienda de barrio, un dato que claramente se ha incrementado durante este último año, siendo la tienda de barrio un establecimiento indispensable para los hogares colombianos.

#### 4.1.2.5 Tecnificación del Comercio Minorista en Colombia

Durante los últimos años el comercio minorista ha presentado un importante dinamismo, con la presencia de las grandes multinacionales y las nuevas formas de comprar, se ha presentado un comercio variado, sin embargo, las tiendas de barrio siguen cautivando a los hogares colombianos que hacen presencia en el país, no cambian la relación de tendero a cliente y de esta manera su cercanía con los productos a los cuales ya se encuentran familiarizados.

Durante los años 90 la economía colombiana tuvo aspectos a resaltar, *“su apertura a mercados financieros, creo condiciones para la expansión del comercio en formatos modernos, que combinan la oferta de productos nacionales con otros importados, al mismo tiempo que aparecieron compañías comerciales de capital extranjero y las grandes cadenas nacionales sellaron alianzas estratégicas con socios internacionales”* así lo define la ( Oficina Comercial de la Embajada de España en Colombia, 2013), permitiendo de esta manera la modernización del sector y la creación a nuevos formatos modernos de negociación

La incorporación de medios electrónicos para las tiendas minoristas o tiendas de retail brinda la posibilidad de generar un incremento del 30 % en las ventas según cifras de Fenalco, generando un incremento paulatino en las ventas, con la implementación de estas herramientas empresariales, Redco permitirá que millones de tiendas existentes actualmente puedan prestar servicios adicionales a la comercialización de víveres, incorporando de esta manera la recepción de pagos de servicios, compra de pasajes de bus en línea, recargas a teléfonos móviles y múltiples soluciones para el consumidor colombiano, todo esto es posible por la reciente alianza entre la Federación Nacional de Comerciantes, Fenalco y CredibanCo la cual busca mejorar la productividad de más de 120.000 establecimientos, *“de esta manera se reitera el compromiso presente en pro del desarrollo financiero de los comerciantes por medio de la utilización tecnología y la bancarización en el día a día de sus actividades comerciales”*, así lo concluye (Guillermo Botero, 2017).

La tecnificación en las tiendas de barrio permitirá generar un incremento de \$ 70.000 u \$ 80.000 pesos por compra, lo que no limitará al cliente a pagar en efectivo, se podrá incentivar la utilización de medios de pagos de tarjetas débito y crédito, incrementando las ventas, este tipo de desarrollo tecnológico se ha venido implementando en diversos

periodos así lo afirma Juan Ernesto Parra, director comercial de Fenalttiendas; una agrupación que reúne a los comerciantes del país. Toda esta implementación ha venido llena de retos en los cuales se concentra en dos aspectos, el primero tema fiscal, un temor entre los comerciantes y su actividad de contribución al estado y el segundo el uso frente a sistemas tecnológicos.

Es importante que una de las principales tareas de Fenalttiendas fue unificar todos los códigos de barras para poder “trabajar en el mismo idioma”, con el fin de evitar que desaparezcan las tiendas de barrio y estar al nivel de los almacenes de grandes superficies, además de brindar alianzas estratégicas que permitan apoyar su actividad económica; entre estos, capacitar a los tenderos para que sean expertos en temas de merchandising, vitrinismo, manipulación de alimentos, entre otros. (Parra, 2017)

Estar en actividad constante de capacitación, deberá ser parte del día a día de los tenderos, si quieren seguir en un mercado altamente competitivo ya que la competencia no deja de penetrar el mercado mediante estrategias agresivas de marketing.

El director de Fenalttiendas afirma que los tenderos inician la tienda con un alto nivel de incertidumbre de la evolución del negocio y por dicho motivo al comenzar no muestran interés por implementar mejoras y tienden a mostrar rechazo frente al tema de asociatividad, con la falsa idea que es sinónimo de tener que endeudarse con compañías de financiamiento comercial.

Parra menciona que el tema del servicio de domicilios, se masifico en los almacenes de grandes superficies y por ende lo tenderos deben entrar a personalizar este tipo de servicios que ofrezcan una experiencia a sus clientes, lo anterior apoyándose en las tecnologías de la información y la comunicación.

#### **4.1.3 Asociatividad**

Romero (citado en Gómez, L .2011), define la Asociatividad como:

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

(p. 137)

Y en donde además el Centro de Exportaciones e Inversiones (CEI), (2010) da a conocer que la asociatividad empresarial:

Es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. (p.137)

#### **4.1.3.1 Razones para asociarse**

El CEI, da a conocer algunas razones por las que es importante asociarse:

- **Razones Internas a las empresas:** Disminuir la incertidumbre y las debilidades y conjugar capacidades específicas.
- **Razones Competitivas:** Reforzar posiciones en el mercado.
- **Razones estratégicas:** Conseguir nuevas posiciones estratégicas para el abastecimiento y/ o la venta.” (p.3)

#### **4.1.3.2 Ventajas al asociarse**

Igualmente, proporciona una serie de ventajas, (Centro de Exportaciones e Inversiones (CEI), 2010) Incremento de la producción y productividad.

- Las empresas mantienen la autonomía, lo que permite que solo compartan los recursos que se refieren a la asociatividad.
- Mayor poder de negociación.
- Mejora el acceso a la tecnología, de productos o procesos y a financiamiento.
- Riesgos y costos compartidos.
- Reducción de costos.
- Mejora de la calidad y diseño.
- Mejora la gestión del conocimiento técnico – productivo y comercial.
- Se adoptan relaciones empresariales como la sub – contratación, franquicias, contratos de cooperación, etc.

- Flexibilidad entre las partes, ej.: el ingreso y salida de miembros es sencillo y poco conflictivo.
- Genera en las empresas y empresarios, mentalidad abierta, mayor confianza, una visión unificada a largo plazo, mayor integración, positivismo y dinamismo.

#### 4.1.3.3 Desventajas al asociarse

- Dificultad a la hora de solicitar créditos, ya que no hay una firma colateral.
- Dificultad en capacitación y entrenamiento, ya que las agencias la ofrecen a grupos, no a personas. (p.3)

#### 4.1.3.4 Asociatividad en Colombia

La asociatividad en Colombia ha sido de gran relevancia ya que se han evidenciado grandes casos de éxitos que han aplicado esta estrategia de negocio, a continuación, se detallarán algunos de los casos de las organizaciones que promueven la asociatividad en Colombia:

- **PRODES (Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial):** promovido por la Asociación Colombiana de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (Acopi) desde 1996, con el objetivo de integrar las pequeñas y medianas empresas por sectores y regiones, para mitigar los efectos producidos por los cambios del ciclo económico, por medio de la implementación de actividades asociativas desarrolladas y orientadas al mejoramiento de la gestión, la productividad y la competitividad en el corto, mediano y largo plazo de las empresas vinculadas al programa.

Según (Lozano, 2010), en la región de Antioquia, específicamente en Medellín, se evidencia otro caso de asociatividad considerado uno de los más exitosos de país:

- **Ciudad Clúster:** Esta iniciativa tiene como objetivo dar apoyo y fortalecimiento desde su creación hasta su expansión a las empresas que pertenecen a los cinco clusters estratégicos de la ciudad: energía eléctrica, construcción, turismo de negocios, ferias y convenciones y servicios de medicina y odontología. Gracias a esta estrategia se asegura que cada unidad productiva sea cada vez más competitiva y sostenible. (p.178)

- **Feimpresores (Federación de Cooperativas de Impresores y Papeleros de Colombia):** Es considerado el segundo distribuidor de papeles nacionales y también importados del país. Ha logrado cubrir la alta demanda de países como EE. UU, España Ecuador, entre otros, demostrando que tiene una alta capacidad industrial. Es importante destacar que este tipo de industria ha favorecido a generar empleos ya que es uno de los compromisos que se han propuesto como Federación. (El Tiempo, 2007)
- **ASCOOP** (Asociación colombiana de cooperativas, 2018): es un organismo de integración, supervisión e integración de las cooperativas, caracterizada por su participación interlocutora ante los demás organismos públicos y privados, su asociación está conformada por diferentes departamentos del país, siendo la ciudad de Bogotá una de las zonas con mayor presencia, entre sus integrantes se encuentran agremiaciones que desarrollan los servicios de crédito y ahorro, educación, salud, transporte, comercialización, servicios alimenticios, entre otros.

#### 4.1.3.5 Cooperativas de tenderos en Colombia

Es de gran importancia poder tener en cuenta este tipo de cooperativas ya que son un factor fundamental en el proceso de asociatividad, para este caso se van a detallar ejemplos de los casos más reconocidos y con mayor éxito en Bogotá y en el resto del país.

De acuerdo con la investigación realizada por (Cañón, Florez, & Jiménez, 2015) se puede identificar los factores de éxito y un poco de la historia de Cooratiendas.

Esta cooperativa nace por la necesidad de agruparse el gremio de Corabastos y convertirse en una sociedad anónima, teniendo un modelo en el cual consistía que un porcentaje de las compras realizadas por los socios se irían a sus acciones. Carlos Robles, quien fue el gerente de Cooratiendas en el 2011, asegura que uno de los factores que han dado éxito es la constante capacitación a sus asociados que además estaba alineada con el fortalecimiento de los procesos tecnológicos.

Para el 2015 la cooperativa contaba con 260 socios y más de 450 puntos de venta que generalmente están ubicados en zonas de estratos uno, dos y tres; Cooratiendas genera aproximadamente 5000 empleos indirectos, lo anterior como estrategia de negocio para que los productos cuenten con una distribución efectiva.

El caso de Cooratiendas lleva más 40 años de trayectoria en la ciudad y cada vez con mayor éxito y estrategias que han permitido que se fortalezca en su ámbito empresarial. Actualmente según (Revista Dinero, 2012), la cooperativa ofrece varios beneficios al asociado como lo es medicina prepagada, acceso a créditos con Bancoldex entre otras, además es importante destacar que los requisitos que piden a una tienda de barrio tipo autoservicio, ya que pide un aporte inicial y un año de experiencia en el mercado. Cooratiendas maneja una estructura de negocio en donde entre más compre el asociado, más capacidad de crédito tiene y además da la oportunidad al asociado en tener un ahorro por medio de los aportes según sus ventas.

De lo anterior se puede evidenciar que la asociatividad es un factor de bastante importancia para poder competir con los modelos actuales de supermercados de cadena en formato “Express” y que genera un alto nivel de competencia en el sector.

Otro ejemplo es el caso de la Cooperativa Multiactiva de tenderos asociados en acción - RTA que está situada en la ciudad de Cali, Colombia. *“Brinda la oportunidad al Tendero de crecer individualmente y como gremio apoyándose mutuamente para consolidar la Cooperativa y Tiendas Asociadas, mejorando su calidad de vida, actuando como un canal con las empresas para desarrollar diferentes actividades con el Tendero Asociado. Desarrollando tenderos gestores de cambio en su zona de hábitat siendo promotores de buenos hábitos comerciales y administrativos.”* (Cooperativa RTA, s.f)

Tiene la oportunidad de ofrecer varios servicios a sus asociados que fortalecen la actividad económica del tendero. A través de convenios estratégicos comerciales y sociales pueden ofrecer actividades de bienestar también a la familia del tendero, ya que tiene un convenio la caja de compensación familiar Comfandi puede comercializar un surtido completo para las tiendas, por medio de Comfandi también ofrecer bienestar a los asociados y su núcleo familiar, ofreciendo descuentos en a las instalaciones del club y descuentos en afiliación a la IPS (institución prestadora de salud).

Es de gran relevancia el modelo de capacitación que tiene donde por medio se fortalecen aspectos que forman al tendero para el mejoramiento de su negocio; además también ofrece asesoría personalizada o grupal en temas de interés específico como inventarios, conocimiento del cliente y poner a disposición herramientas que permitan al asociado conocer y organizar toda la información del negocio con el fin de facilitar la toma de

decisiones. Finalmente, durante visitas realizan una evaluación diagnóstica en la imagen del negocio (exhibición en la tienda, surtido, merchandising, análisis de stakeholders e identificar oportunidades y amenazas).

Existen diversas cooperativas que buscan mejorar la situación comercial de cientos de establecimientos inscritos, prestando servicios de asesoría, servicios de capacitación, producción y comercialización de productos, todos buscando generar una alianza entre sus colaboradores, entre las cooperativas presentes en la ciudad de Bogotá, en el sector comercial, encontramos las siguientes:

- **COOPERATIVA DE COMERCIANTES DE SAN VICTORINO (COOMERSANV):** una cooperativa especializada en la distribución mayorista a nivel nacional de productos para los negocios en el ramo de las papelerías, cacharrerías, pañaleras, droguerías, ferreterías, piñaterías y proveedores del mercado institucional con los mejores precios basados en las economías de escala, para artículos con demanda masiva y marcas posicionadas
- **COPIDROGAS:** es una empresa asociativa que tiene como objetivo dignificar y promover el desarrollo empresarial de las droguerías detallista, para lo cual efectúa la distribución y promoción de productos en las mejores condiciones de precios, calidad y surtido, beneficiando a sus afiliados y a la comunidad que los rodea.
- **COOPERATIVA DE IMPRESORES Y PAPELEROS DE BOGOTA (COIMPRESORES BOGOTA):** organización del sector de la comunicación gráfica, que brinda bienestar a sus asociados, desarrollando estrategias y productos innovadores que les generen nuevas oportunidades de negocio, fortaleciendo sus cadenas de valor y respaldo con el gremio.

#### 4.1.4 Los Clusters

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá, define los clusters como:

*“se define como una concentración de empresas e instituciones interconectadas en la actividad económica que desarrollan, cerca geográficamente unas de otras. Los actores del clúster trabajan de forma corresponsable y colaborativa en la identificación y el mejoramiento de las condiciones económicas, ambientales y*



*sociales. Son una forma de materializar el principio de gobernanza.” (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f)*

#### **4.1.5 Red Empresarial**

Según Guerrero (citado por (Acevedo, 2009)), la red Empresarial es “una alianza estratégica permanente entre un grupo claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes orientados al desarrollo de la competitividad de los participantes” (p.13)

Según Becerra (citado por (Esquiva, 2013)), para que exista una red empresarial debe tener, al menos, las siguientes cuatro características: (p.14)

- 1. Orientación a la demanda u orientado al mercado:** debe existir un mercado promisorio para el producto.
- 2. Orientación al empresario:** deben existir empresarios que acepten un proyecto y estén interesados en operarlo.
- 3. Orientación al negocio:** debe ser rentable para los empresarios que lo operen, y debe hacerse un estudio económico - financiero minucioso antes de iniciarlo.
- 4. Orientación a generar cambios permanentes en la estructura productiva de los empresarios:** los proyectos de la red deben generar una serie de ajustes que tienen que realizar los empresarios para alcanzarlo.

#### **4.1.6 Subcontratación**

Los esquemas de subcontratación funcionan bajo contratos asociativos, que son documentos de carácter legal que recogen el alcance y características del servicio subcontratante así lo define (Cámara de Comercio de Bogota, 2006).

##### **4.1.6.1 Ventas de Subcontratación**

- Tienen un mercado más seguro al venderle su producción a la mediana empresa.
- Acceden a tecnología: diseños nuevos de publicidad, máquinas, sistemas de inventarios, nuevos mecanismos de facturación, etc.
- Acceden al crédito: reciben un adelanto o anticipo para capital de trabajo
- Gozan de capacitación y asistencia técnica.

#### **4.1.7 Joint Venture**

Hace referencia al acuerdo entre dos o más empresas que ponen en común sus recursos con el fin de conseguir un beneficio mutuo. Esta tarea u objetivo puede lanzar un nuevo proyecto o cualquier otro tipo de actividad empresarial. Las empresas participantes son involucradas en todo aspecto tanto en sus ganancias como en las pérdidas adquiridas durante alguna actividad.

En otros términos, se puede identificar como la unión entre dos empresas por un determinado periodo para obtener un beneficio en común, en la cual cada una hace una intervención por medio de aportes ya sean económicos, conocimientos, materia prima, infraestructura, tecnología, personal entre otros.

Cabe resaltar que estas empresas que realicen esta asociatividad no tendrán que dejar de hacer su ejercicio mercantil al cual se dedican, sus intereses no se verán afectados por la unión, y podrán seguir realizando su actividad de comercio.

#### **4.1.8 Licencia de Marca**

Contratos de licencias o cesión, los cuales son una fuente de ingresos. Un contrato de licencia de marca es una herramienta de gran utilidad para el titular de una marca, el cual le permite derivar recompensas significativas por el hecho de otorgarle a un tercero el derecho de usar su marca (Arico, 2017)

El artículo 162 de la decisión 486 de la Comunidad Andina establece que el titular de la marca registrada puede otorgar el derecho de explotación a uno o más terceros para utilizar la marca, tal aprobación se deberá registrar ante la Superintendencia de Industria y Comercio para que surta efectos en los terceros.

Es decir que una organización puede otorgar el derecho para utilizar su marca en productos o publicidad para distribución de algún producto o servicio por el cual se busca algún reconocimiento de la marca o expansión de algún producto.

#### **4.1.9 Economía Popular**

Según el (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2012), la economía popular, y solidaria es:

El conjunto de formas y prácticas económicas, individuales o colectivas, auto gestionadas por sus propietarios que, en el caso de las colectivas, tienen, simultáneamente, la calidad de trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios de las mismas, privilegiando al ser humano, como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital (p.1)

Además, el (Ministerio Coordinador de Desarrollo social, s.f), la define como “Una forma de organización económica en la que sus integrantes se unen para producir, intercambiar, comercializar, financiar, y consumir bienes y servicios que les permitan satisfacer sus necesidades y generar ingresos.”

También da a conocer los Principios de la economía popular y solidaria, donde se destacan:

- La búsqueda del Buen Vivir y el bienestar común.
- La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales.
- El comercio justo y el comercio ético y responsable.
- La equidad de género.
- El respeto a la identidad cultural.
- La autogestión.
- La responsabilidad social y ambiental.
- La solidaridad y rendición de cuentas.
- La distribución equitativa y solidaria de los excedentes.

#### 4.1.7 Análisis DOFA Cooperativas

- **Fortalezas**

- Realización de diferentes cursos de capacitación para sus asociados.
- Comercialización de productos a precios muy bajos, por medio de poder de negociación con proveedores.
- Cuenta con una gran variedad de productos para el servicio del cliente.
- Acercamiento hacia el cliente y una comunicación directa ante quejas o sugerencias.
- Alianzas estratégicas con cajas de compensación, EPS, operadores celulares, para ofrecer beneficios de bienestar a los asociados y sus familias.

- **Debilidades**

- Escasez de estrategias de marketing ante los diferentes medios audiovisuales.
- Poca utilización de medio electrónicos de pago.
- Ausencia de sistemas de información.
- Poca gestión administrativa y contable ante falta de conocimientos teóricos.
- Informalidad en contratación de empleados.

- **Oportunidades**

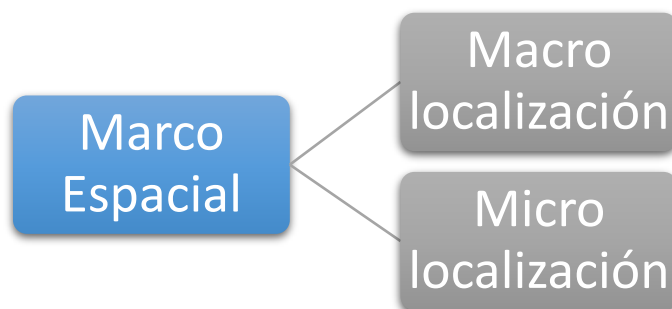
- Diversos puntos de atención distribuidos a lo largo de la ciudad en representación de afiliados.
- Reconocimiento sectorial (geográfico) de los establecimientos comerciales.
- Cartera amplia con proveedores para abastecimiento de productos.
- Capacitación puerta a puerta a los tenderos.

- **Amenazas**

- Ausencia de canales de distribución eficientes (domicilios).
- Competencia agresiva en cuanto a precios más bajos por parte de grandes almacenes de cadena.
- Entrada a nuevos competidores extranjeros.

## 4.2 Marco Espacial

Ilustración 6. Estructura marco espacial



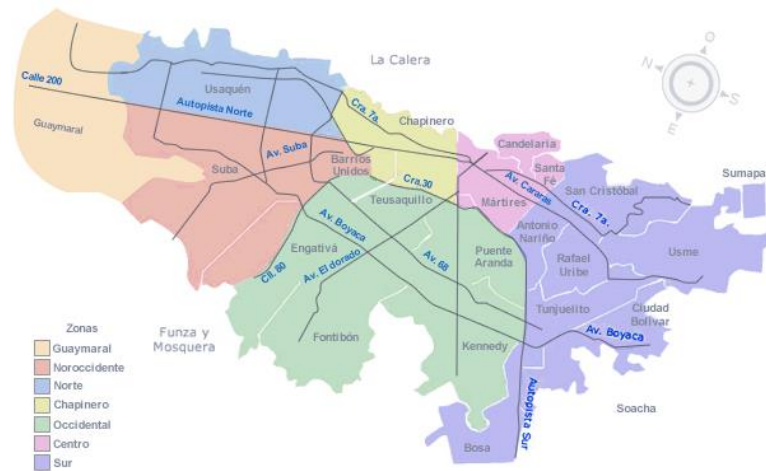
*Fuente: Elaboración propia con base en autores.*

Para el desarrollo del proyecto Asociatividad como base del comercio minorista de las tiendas de barrio de la localidad de Chapinero, fue necesario elaborar un marco espacial, que permitiera conocer en donde se encuentra localidad y la zona específica de realización de las encuestas, a nivel país y ciudad, lo que fue útil para identificar las características y oportunidades del sector y cómo esto afecta la situación de los tenderos de la localidad.

### 4.2.1 Macro localización

La ciudad de Bogotá se encuentra ubicada en el centro del país y es la actual capital de Colombia, la ciudad está dividida en 20 localidades. Aporta el 24,5% del PIB nominal y per cápita del país, actualmente según el DANE tiene 8 millones de habitantes aproximadamente, lo que genera que su economía y su mercado sea altamente competitivo para poder lograr satisfacer las necesidades de la ciudad.

## Ilustración 7. Macro Localización



Fuente: (Otalora, s.f)

### 4.2.2 Micro localización

El proceso de investigación fue llevado a cabo desde la calle 39 hasta la calle 100, en la cual se logró hacer gran parte del estudio e investigación relacionado con la asociatividad de las tiendas de barrios de la localidad de Chapinero.

La localidad de Chapinero cuenta con una extensión total de 3.898 Ha y tiene un aproximado de 166.000 habitantes, adicional de una población flotante de 500.000 personas. Existen una gran oferta de organizaciones culturales privadas, universidades y fundaciones sin ánimo de lucro. ( (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte , s.f.)

Ilustración 8. Mapa de la zona



Fuente: Alcaldía Local de Chapinero

#### 4.2.3 Historia Chapinero

La localidad de Chapinero es la numero dos de Bogotá, la cual se encuentra situada al noroeste de la ciudad y se subdivide entre grandes sectores Chapinero (barrio), el Lago y el Chico. Está conformada por 50 barrios de estratos 1 al 6 en el cual se presentan tres sectores económicos importantes en la zona.

La localidad ha tenido una gran trayectoria en la ciudad y ha sido un lugar clave de importantes acontecimientos que han marcado la historia de la capital. En sus comienzos se reconocía por ser un sector más residencial donde lo habitaron importantes personajes de la historia, sin embargo, al pasar de los años y con la implementación de nuevos sistemas de transporte y la llegada de muchas empresas en especial el sector financiero, esta localidad fue transformando su origen para convertirse en un sector mucho más comercial, en donde se pequeños comerciantes vieron la oportunidad de crecimiento por su alto nivel de tránsito peatonal.

Es importante destacar que actualmente Chapinero cuenta con zonas residenciales y es allí donde se evidencian las tiendas de barrio que suplen las necesidades de primera mano de dichos habitantes.

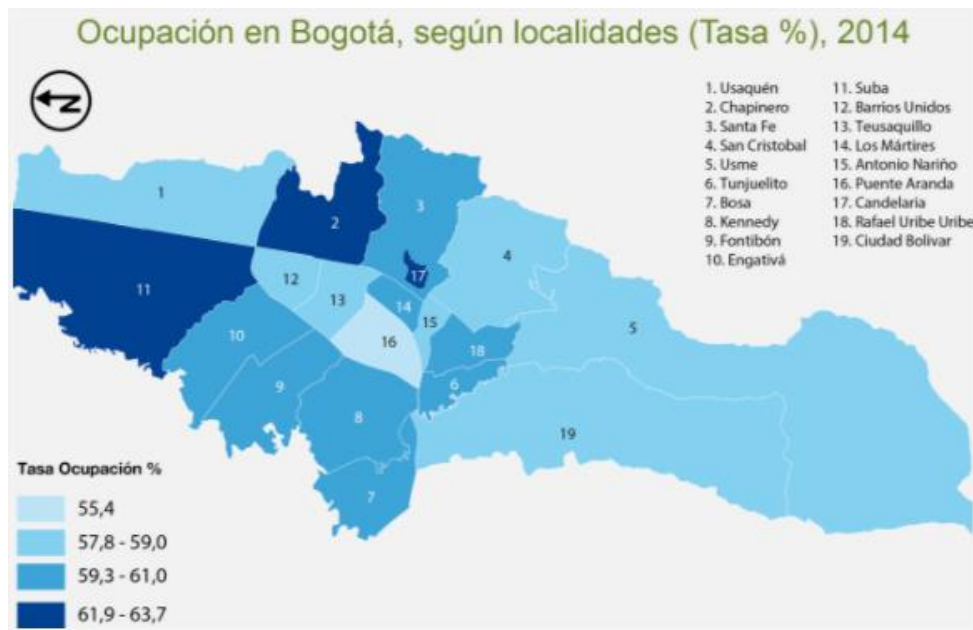
“Chapinero siempre ha sido el centro comercial y cultural de Bogotá y se puede pensar que el motivo es que las principales vías de la ciudad han pasado por ahí desde el siglo XIX: el tranvía, el ferrocarril y en el siglo XXI el Transmilenio. Otro hecho que ha marcado su importancia fue la construcción de la zona industrial y empresarial, en 1920 apareció en el mapa la Avenida Chile.” (Alcaldía Local de Chapinero, s.f.)

#### 4.2.4 Economía y tasa de ocupación en la localidad de Chapinero

“La tasa de ocupación es la relación porcentual entre la población ocupada y el número de personas que integran la población en edad de trabajar” (DANE, 2017)

En el cual se evidencia que las localidades que representan un mayor porcentaje de ocupación son las localidades de Suba y Chapinero frente a las demás, esto se puede evidenciar en el registro realizado por el DANE en el año 2014.

Ilustración 9. Ocupación en Bogotá, Según Localidades



Fuente: DANE, Encuesta Multipropósito para Bogotá

Según el estudio se evidencia que la población ubicada en la localidad de Chapinero representa una de las localidades con mayor ocupación de la población donde de cada 100 hogares, hay 63 con empleo.

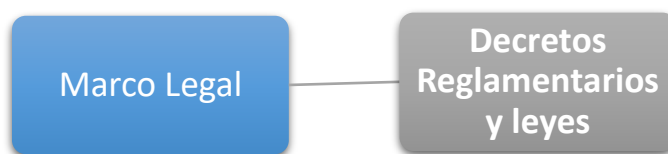


Además, se evidencio que el 67% de los hogares cubren más de los gastos mínimos con sus ingresos, donde en promedio pagan \$ 172.643 por los servicios de acueducto, alcantarillado y recolección de basuras, \$14.127 más que en 2011. El pago mensual promedio en gas natural y energía eléctrica representan \$31.590 y \$91.115 respectivamente y una destinación económica a la canasta familiar de \$ 650.000.

Esta información es clave para los tenderos de la localidad, gracias a este estilo de vida y a estos ingresos por los hogares, más de 25.000 tiendas que se encuentran presentes en la localidad se beneficiarán, seguirán ofreciendo productos básicos de la canasta familiar y también como la prestación de servicios de pago de facturas o cualquier otro servicio mercantil

### 4.3 Marco Legal

Ilustración 10. Estructura marco legal



*Fuente: Elaboración propia con base en autores.*

Para el desarrollo del proyecto, se elaboró un pequeño marco legal, que diera a conocer las leyes y decretos más relevantes, relacionadas con el trabajo asociado cooperativo y la economía solidaria, con el fin de conocer las regulaciones que tiene el país y los principios que rigen en el mercado.

#### 4.3.1 Decretos Reglamentarios y leyes

- **DECRETO 4588 DE 2006:** El presente decreto regula el trabajo asociado cooperativo, precisa su naturaleza y señala las reglas básicas de su organización y funcionamiento. (Ministerio de la Protección Social, 2006)
- **LEY 79 DE 1988:** Su propósito principal es dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional, de acuerdo con los siguientes objetivos:
  - Facilitar la aplicación y práctica de la doctrina y los principios del cooperativismo.
  - Promover el desarrollo del derecho cooperativo como rama especial del ordenamiento jurídico general.
  - Contribuir al fortalecimiento de la solidaridad y la economía social.
  - Fortalecer el apoyo del gobierno nacional, departamental y municipal al sector cooperativo.
  - Propiciar la participación del sector cooperativo en el diseño y ejecución de los planes y programas de desarrollo económico y social. (Congreso de Colombia, 1988)
- **LEY 454 DE 1998:** El objetivo de la presente ley es determinar el marco conceptual que regula la economía solidaria, se encarga de transformar el departamento administrativo nacional de cooperativas en el departamento administrativo nacional de la economía solidaria, crea la superintendencia de la economía solidaria, crea el fondo de garantías para las cooperativas financieras y de ahorro y crédito. (Congreso de Colombia, 1998)
- **CAPITULO 1 y 2 CODIGO DE COMERCIO:** En dichos capítulos se detalla la definición de comerciantes además de los derechos y deberes que deben cumplir, es importante tener en cuenta que los tenderos están clasificados en esta categoría debido a que desarrollan una actividad mercantil. (Codigo de Comercio, 1971)
- **DECRETO 1333 DE 1989:** El cual se establece el régimen de constitución, reconocimiento y funcionamiento de las cooperativas, de tal manera se encarga de velar por el cumplimiento correcto de su labor dentro del marco normativo. (Presidente de la República, 1989)

## **5. Diseño Metodológico**

### **5.1 Tipo de Investigación: Estudio Descriptivo**

Según (Dankhe, 1986), “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de un tema que sea de interés para personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un análisis” (p. 77).

Para el desarrollo de la Asociatividad como base del crecimiento del comercio minorista de las tiendas de barrio en la localidad de Chapinero, se relacionó mediante un estudio descriptivo, el cual permitirá identificar de manera independiente las variables que permiten precisar la situación por la que atraviesan una gran cantidad de tenderos minoristas frente a los grandes almacenes de cadena, obteniendo información verídica por medio de encuestas realizadas, lo que permitirá tener resultados con la mayor precisión para posibles investigaciones futuras.

### **5.2 Población**

Según (Tamayo, 2012), “señala que la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio”.

La población objeto de la investigación fue conformada por 165 tenderos de la localidad de Chapinero en la ciudad de Bogotá D.C. (Base de datos de Tenderos, 2015). Las características de esta población, fue la diversidad en la actividad de sus negocios y los diferentes niveles económicos, culturales y de conocimientos (capacitación) que tenían los propietarios de las tiendas.

### **5.3 Muestra**

En la investigación objeto de estudio se escogió una muestra aleatoria de 80 tenderos donde se encuestaron 58 personas por el primer grupo de investigación y una segunda muestra de 22 encuestas para el segundo grupo de investigadores, esto permitió que el proyecto tuviera un 48.48% de representación frente a la totalidad de la población y se pudieran asimilar características específicas de la población.

## **6. Método de Investigación**

La investigación se desarrolló utilizando una metodología descriptiva, lo cual permitió cuantificar la información y ajustarse a la finalidad del proyecto, este trabajo permitió en primera instancia, observar y conocer las respuestas e inquietudes que tenía la población de tenderos en la localidad de Chapinero, frente a la conformación de asociatividades de tenderos, capacitación y desarrollo tecnológico y administrativos en sus puntos de trabajo.

Por otro lado, se debe resaltar la participación de la población objeto de estudio, lo que permitió que la recolección de la información fuera verídica y lo más exacta posible, este proyecto fue realizado en tres etapas.

La primera etapa del proyecto consistió en la recolección de información por parte de los estudiantes (Juan Sebastian, Franciso Javier y Gynan Daniela, 2017) y (John Edison Florez, Karen Jimena Molano y Diana Sofia Ortiz, 2017) en su trabajo de grado, la información fue obtenida por medio de sus encuestas estructuradas a los tenderos de la localidad de Chapinero en la ciudad de Bogotá D.C.

La segunda etapa de la investigación consiste en el análisis de la información recopilada y su respectiva tabulación, las preguntas de las encuestas serán agrupadas de acuerdo a su dimensión social, económica, y cultural, lo que permitirá dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos planteados, no solamente el análisis de la información se obtendrá de los datos recolectados por este medio de instrumento (encuesta), adicional a eso, se recopiló información de libros, fuentes bibliográficas y artículos económicos que hicieran referencia al impacto de los tenderos minoristas frente a los demás almacenes de retail, lo que permitió conocer a fondo la necesidad que tienen los establecimientos comerciales.

Por último, la etapa del análisis de la información permitirá resaltar que aspectos positivos y negativos tienen los tenderos frente a las demás tiendas minoristas, evidenciar las necesidades, preocupaciones y sus fortalezas serán clave para saber en qué medida se encuentran estas tiendas para afrontar de la mejor manera las nuevas prácticas comerciales.

## **6.1 Instrumentos Metodológicos**

Los instrumentos metodológicos se definen como “el proceso de vincular conceptos con indicadores empíricos, proceso que se realiza mediante un plan explícito y organizado para clasificar y cuantificar frecuentemente temas de interés” así lo define el autor (Carmines y Zeller, 1979, pág. 10).

Para lo cual en la investigación utilizamos dos instrumentos de recolección de información, el primero hace referencia al trabajo realizado por el grupo de estudiantes con la aplicación de sus encuestas estructuradas a los tenderos de la localidad de Chapinero y la segunda fuente es la información obtenida por medio de fuentes bibliográficas, libros, revistas, artículos y materiales documentales, como diccionarios, grabaciones y trabajos de grado.

## **6.2 Fuentes Primarias**

(Adonay & Yolanda, 1999) Describe las fuentes primarias como aquellas en donde el investigador recoge directamente a través de un contacto inmediato con su objeto de análisis. Así mismo se pueden ver y analizar datos estadísticos que frecuentemente se encuentran suplementados en informaciones pertinentes, como por ejemplo los métodos de recopilación de dichos datos y los cambios efectuados en las definiciones.

Para el desarrollo de la investigación, se desarrollaron encuestas estructuradas en la localizada de Chapinero, el cual fue dividido en dos sectores, en la cual se obtuvieron diversas respuestas por parte de los tenderos minoritas, esto nos permitirá identificar las opiniones de cada uno de ellos con respecto a los demás almacenes de retail.

### **6.2.1 Instrumentos para la recolección primaria**

Según (Adonay & Yolanda, 1999), muestran los siguientes instrumentos que se deben tener en cuenta para realizar una investigación.

- La observación se puede utilizar como un medio para la recolección de la información, según Abraham Kaplan “es búsqueda deliberada, llevada con cuidado y premeditación, en contraste con las percepciones casuales, y en gran parte pasivas, de la vida cotidiana”.

- La observación etnográfica que tiene como objetivo investigar sobre un grupo social determinado y el cual buscar registrar aquellos acontecimientos que puede percibir el observador para contextualizarlo a su investigación.
- La entrevista este es una de las herramientas que brinda una buena fuente de información debido a que se pueden conocer las opiniones, quejas y sugerencias que son proporcionadas por las personas que han sido participes en las entrevistas.
- Encuestas son una fuente de información, la cual es realizada a un grupo de personas con el fin de conocer su opinión para así tener unos resultados que contribuyan al análisis de la investigación.

### 6.3 Fuentes secundarias

Según (Mendez, 2006), toda investigación implica acudir a este tipo de fuentes que suministran información básica. Se encuentran en las bibliotecas y están contenidas en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, etc. (pág.153)

Como soporte a los temas tratados se acudieron a diferentes libros y proyectos de grado lo que permitiera el desarrollo de la investigación, así como artículos económicos y páginas web que permitieran complementar y ampliar la información entorno al tema trabajado.

### 6.4 Diferencias entre la información primaria y secundaria

*Tabla 3. Diferencias entre la información primaria y secundaria*

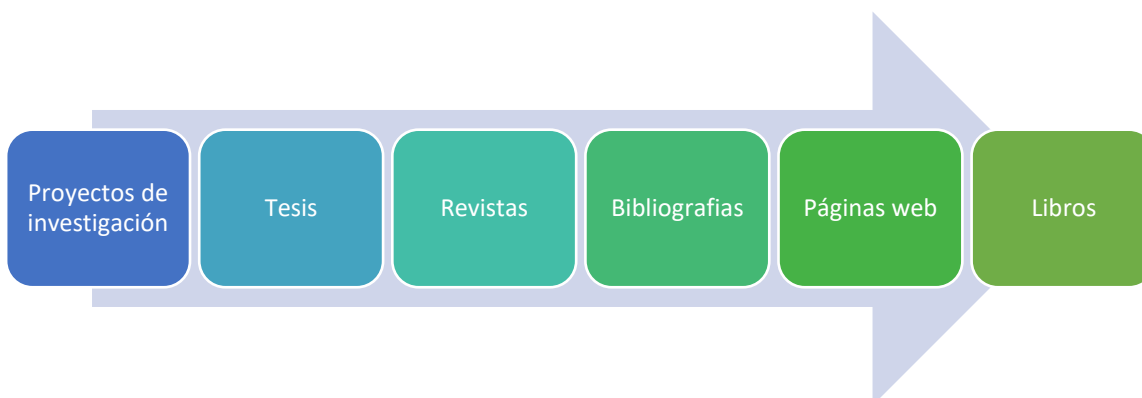
| <b>Información primaria</b>   | <b>Información secundaria</b>  |
|---|--|
| • Se obtiene mediante el contacto directo con el objeto de estudio.                           | • El investigador tiene un mayor control sobre los errores de la recolección de los datos. |
| • La información es prácticamente inexistente, el investigador debe construirla por sí mismo. | • La información ya existe de antemano, ha sido construida o recolectada por otros.        |

|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• El investigador diseña sus propios instrumentos de recolección de información.</li> </ul>           | El investigador utiliza información recolectada con técnicas e instrumentos diseñados por otros investigadores |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• El investigador tiene un mayor control sobre los errores de la recolección de los datos.</li> </ul> | No hay posibilidad de controlar los errores cometidos durante el proceso de recolección de información.        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede medir cualquier variable en forma muy refinada.</li> </ul>                                 | No hay posibilidad de controlar los errores cometidos durante el proceso de recolección de información.        |

*Fuente: (Adonay & Yolanda, 1999) Aprender a investigar.*

A continuación, se presentará un esquema de las fuentes de información utilizadas en el trabajo:

*Ilustración 11. Esquemas fuentes de información*



*Fuente: Elaboración propia*

## **7. Trabajo Práctico**

A continuación, se describirá el desarrollo de la investigación con la cual se buscaba analizar y exponer estrategias de asociatividad por medio de las encuestas estructuradas realizadas por los grupos de investigación a los tenderos de la localidad de Chapinero de las etapas I y II.

En primera instancia se observaron y se estudiaron los trabajos de grado sobre La Asociatividad como base del crecimiento del comercio minorista de las tiendas de barrio en la localidad de Chapinero-Bogotá, Etapa I y II. Por medio de sus encuestas estructuradas se buscaba identificar las fortalezas y debilidades que tienen las tiendas

minoritas frente a los demás almacenes detallistas, así mismo esto permitió conocer cuáles son las incertidumbres que tienen los propietarios de estas tiendas frente a las nuevas maneras de negocio y en cuales aspectos administrativos les gustaría enfocarse.

Una vez analizado los trabajos y las encuestas se procedió ampliar el tema de asociatividad, involucrando nuevos aspectos teóricos, permitiendo de esta manera un diagnóstico completo sobre los temas tratados en las diferentes etapas de la localidad de Chapinero. La información de ambas etapas permitirá generar una tabulación sobre la perspectiva que tienen los tenderos e identificar los factores que benefician y generan valor agregado de la asociatividad entre tenderos.

Se presentarán unas conclusiones sobre el estado de los tenderos frente a estos nuevos almacenes de retail, dando respuesta a cada uno de los objetivos específicos planteados de esta manera se buscará desarrollar nuevas acciones de gestión administrativa, que involucre asociaciones entre los demás tenderos permitiendo contribuir al desarrollo económico y social entre sus integrantes.

Por último, se desarrollará una propuesta de mejora, que permita generar acciones correctivas frente a las debilidades y amenazas que tienen las tiendas minoristas frente a los demás almacenes de retail, esto con el fin de mejorar los factores del mercado como lo son la perdurabilidad, la competitividad y la expansión comercial en la localidad de Chapinero.

## **7.2 Análisis encuestas**

Con base en las encuestas realizadas en la localidad de Chapinero se realizó un análisis por las dimensiones más relevantes los cuales se dividieron en tres, económico, cultural y capacitación, ya que se considera que a partir de estos se podrá determinar la posición que tienen los tenderos y como infiere la posición geográfica en la que se encuentre (Chapinero parte 1 o 2).

### **7.2.3 Análisis dimensión económica**

Al realizar un análisis en la dimensión económica de los tenderos de la localidad de Chapinero se comienza validando que un 62% de los tenderos están de acuerdo en asociarse, esto teniendo en cuenta la mitad de la población encuestada manifiestan que se encuentran en un nivel alto de satisfacción con sus proveedores lo cual es un factor



clave en la asociatividad ya que el poder de negociación con los proveedores es necesario para conseguir un precio óptimo en los productos.

Adicionalmente se puede evidenciar que los ingresos brutos promedio de la actividad económica del tendero es de 500 mil pesos a 1 millón de pesos diariamente, sin embargo, no están aportando más del 5% a la ampliación de la infraestructura, lo cual es una barrera con el fin de poder ofrecer servicios de valor agregado en las tiendas a pesar de que cuentan con unos activos que rodean los 20 millones

Un punto para analizar es que la utilidad bruta obtenida de los tenderos lo destinan en un 60% para el pago de los gastos sin embargo, las fuentes de financiación provienen en un 70% de capital propio, lo cual significa que los gastos y costos son elevados para poder sostener un establecimiento comercial como una tienda en esta localidad, ya que en dado caso lo tenderos que deben pagar cuotas a entidades financieras, disminuyen su rentabilidad de negocio.

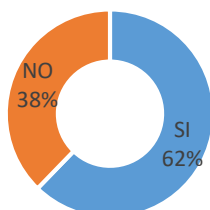
Se evidencia una oportunidad de ingreso al sector de tenderos en esta localidad, debido a que un 80% de la muestra manifiesta que su principal fuente de ingresos se deriva de la actividad económica de la tienda, además que no existe una gran barrera de entrada ya que un 60% indican que debido a sus buenos hábitos de ahorro lograron invertirlo en la capitalización del negocio, dejando de un lado que la financiación con entidades comerciales es indispensable para poder comenzar un negocio; es importante destacar que este tipo de negocio ofrece una estabilidad lo cual se corrobora a que el 69% de los tenderos manifestaron que el capital propio se mantiene y en los casos de presentar deudas también estas se mantienen.

Finalmente, los tenderos indican que usan varios tipos de estrategias como negociación a proveedores, compra de productos en centrales de abastecimiento todo esto con el fin de establecer precios equilibrados en sus productos, los cuales sean asequibles para el consumidor, pero a la vez ofrezcan rentabilidad al negocio.

A continuación, se detallarán las preguntas que tienen relación con la dimensión económica y las respuestas que se obtuvieron de consolidar las encuestas de la investigación en Chapinero 1 y 2.

Ilustración 12. Pregunta 1 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero

¿Le gustaría asociarse con comerciantes que tienen el mismo tipo de negocio?

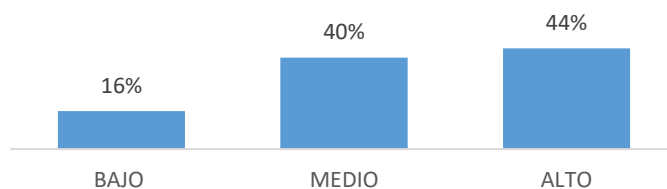


Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** Con relación a la pregunta uno, en la cual se buscaba conocer la opinión que tenían los tenderos frente asociarse con demás tenderos con el mismo tipo de negocio, se obtiene una respuesta positiva con un 62% y una negativa del 38%.

Ilustración 13. Pregunta 4 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero

Califique el poder de negociación con sus proveedores a partir de los siguientes elementos:

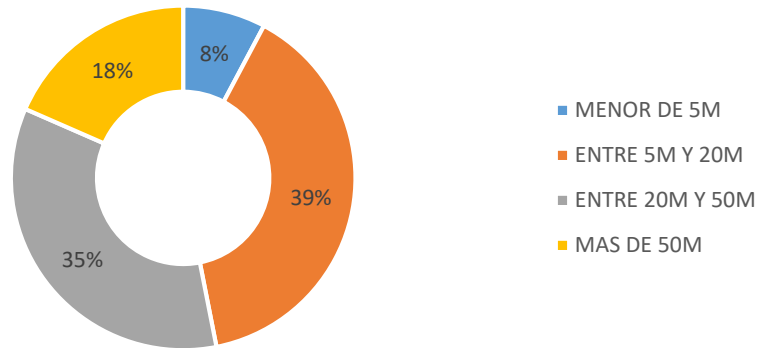


Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** La negociación con proveedores permite el desarrollo óptimo en las tiendas de barrio, en la pregunta 4 se quería conocer en qué nivel de negociación se encontraban los tenderos frente a sus proveedores donde el 16% no mantienen una buena relación de negociación, el 40% mantienen una negociación muy intermedia, sin embargo, el 44% manifiesta un alto grado de negociación con sus proveedores que le permiten ajustarse a sus necesidades.

Ilustración 14. Pregunta 5 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero

En promedio, ¿cuál es el valor de sus activos? Por ejemplo muebles, inventarios, vitrinas, etc :

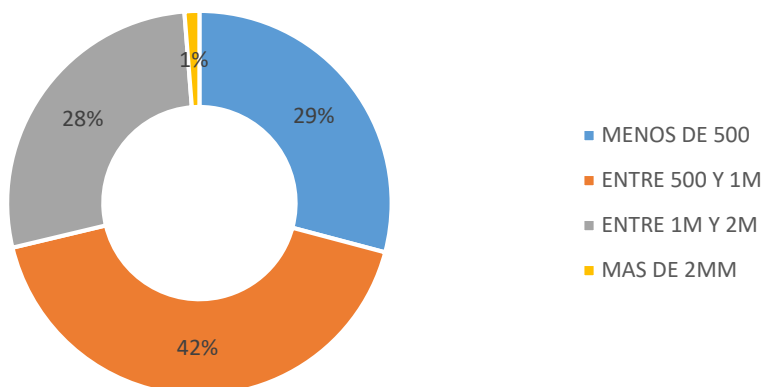


*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** La pregunta 5 permitía conocer en que rango los propietarios tenían el valor de sus activos en sus tiendas con relación a sus inventarios, inmuebles y demás artículos para su desarrollo laboral, se observó que la mayoría de población tienen activos entre 5 millones a 20 millones de pesos, ocupando el mayor porcentaje con un 39%, el segundo porcentaje más alto que se obtuvo fue de un 35% donde el valor de los activos oscilaba entre 20 a 50 millones de pesos, el 18% de la población tenían activos de más de 50 millones y por último el porcentaje que tuvo una menor representación con un 8% tenían activos menores a 5 millones.

Ilustración 15. Pregunta 6 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero

En promedio, ¿las ventas diarias pueden ser?

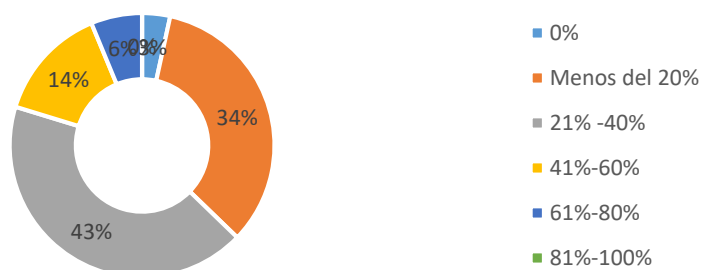


Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** Con la pregunta número 6 se pretende resaltar el rango del valor de las ventas diarias que tenían las tiendas minoristas, esto con el objetivo de saber el flujo de efectivo que se manejaba en el establecimiento, donde tan solo un 1% reflejaron ventas superiores a los 2 millones de pesos, el 29% de la población obtenían ventas menores a 500 mil pesos, el 42% de la población siendo el mayor porcentaje se obtienen ventas entre 500 mil pesos a 1 millón de pesos y el 28% de la población venden entre 1 millón y 2 millones de pesos.

Ilustración 16. Pregunta 7 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero

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

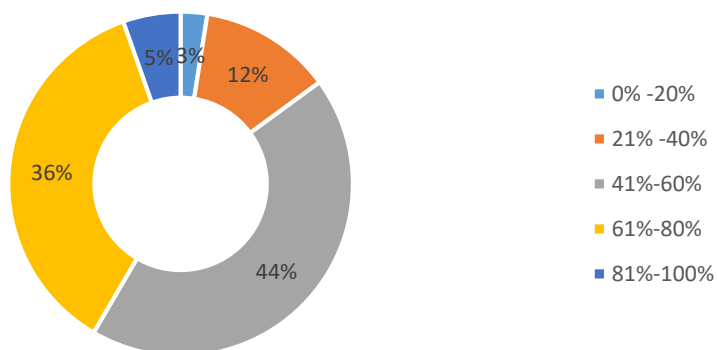


Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** Reinvertir en el negocio permite generar un perdurabilidad y un crecimiento del establecimiento, en esta pregunta se quería conocer, en qué porcentaje de utilidad se reinvierte en el negocio anualmente, el 3% de la población no reinvierte las utilidades en mejoramiento estructural o tecnológica, el 34% de la población reinvierte en sus establecimientos un porcentaje inferior al 20% de sus utilidades, el mayor porcentaje que se reflejó con un 43% hace alusión a la reinversión de las utilidades en los establecimientos con un porcentaje entre 21% y 40%, tan solo el 14% de los tenderos emplean sus utilidades en mejoras estructurales o incrementos de inventarios con un porcentaje de 41% a 60% y el 6% de la población distribuyen el mayor porcentaje de las utilidades en mejoras de sus locales con 61% a 80%.

Ilustración 17. Pregunta 8 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero

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

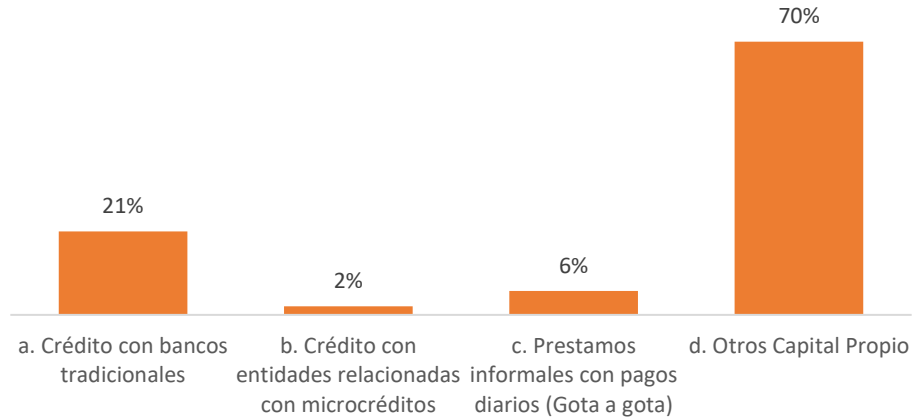


Fuente: Elaboración propia.

**Interpretaciones:** La pregunta 8 permitirá conocer en qué porcentaje las ventas mensuales son destinadas para los gastos de las tiendas, el 44% de los tenderos destinan el 41% al 60% de las ventas para cubrir los gastos del establecimiento comercial, el 36% de los tenderos solo utilizan el 61% al 80% del porcentaje de las ventas, el 5% de la población destina el mayor porcentaje de las ventas con 81% al 100% con los gastos del punto de trabajo, el 3% de los tenderos destinan menos del 20% del valor de sus ventas para contribuir en gastos de operación sin embargo, el 12% de los tenderos contribuyen con sus gastos al utilizar un porcentaje de sus ventas que oscilan entre el 21% al 40%.

Ilustración 18. Pregunta 11 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero

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

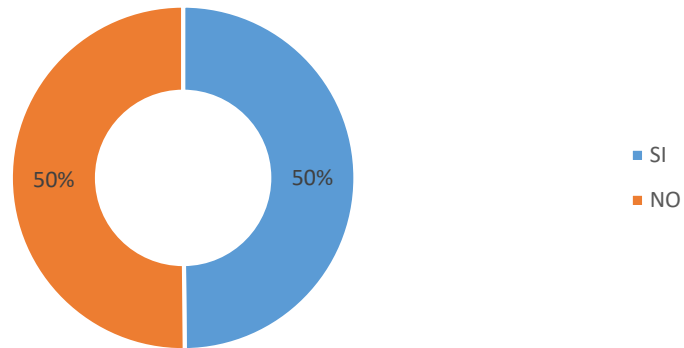


*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** Las opciones de financiación que se dan en los establecimientos permite conocer con qué dinero se está trabajando, para lo cual la pregunta 11 busca recopilar esta información tan solo el 21% de la población manifestó que su financiación proviene de créditos bancarios tradicionales, el 2% manifiesta que sus inversiones provienen de créditos con entidades dedicadas a los micro-créditos, el 6% de los tenderos manifiesta que recurren a prestamos informales, pagos a diarios también denominados (gota a gota) y por último y con la representación con mayor porcentaje de la población con un 70% provienen su financiación con capital propio de trabajo.

*Ilustración 19. Pregunta 12 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero*

¿Cuenta con sistema de información contable o financiera?:



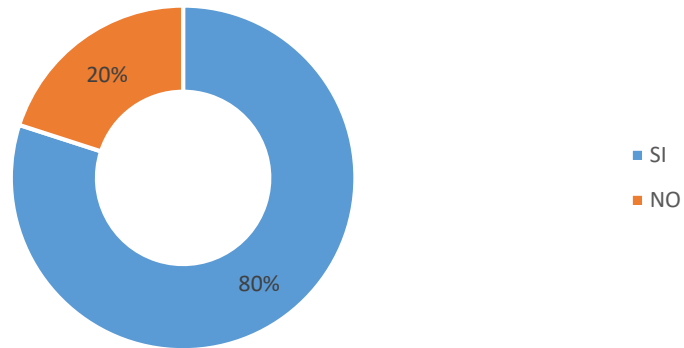
*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** La pregunta 12 permitió conocer cuántos establecimientos comerciales cuentan con sistemas de información contable o financiera para el desarrollo de sus actividades laborales, donde se evidencio que el porcentaje se encuentra repartido en partes iguales, donde el 50% cuentan con un sistema contable y el 50% restantes no cuentan con ningún sistema de información financiera.



Ilustración 20. Pregunta 13 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero

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

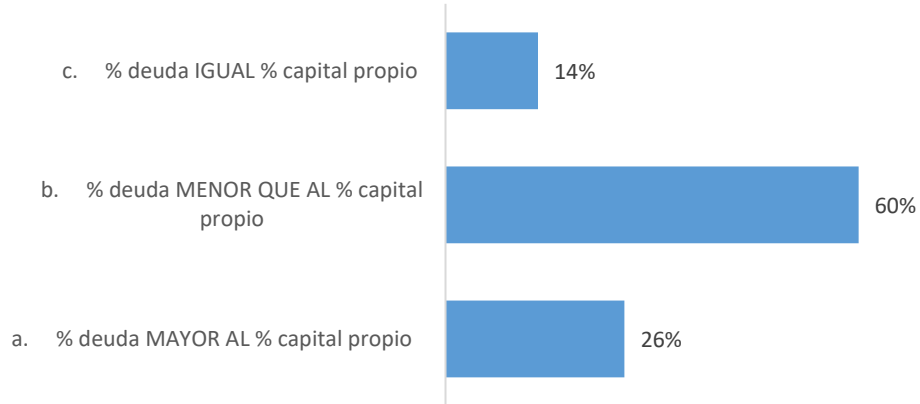


*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** Los ingresos que se perciben en los establecimientos comerciales sirven en gran medida para cubrir las necesidades los familiares y/o amigos por esta razón se buscó con la pregunta 13 conocer cuántos tenderos utilizan su establecimiento como fuente de ingreso para su familia, donde el 80% manifiesta que si utiliza su establecimiento comercial para respaldar las necesidades de su hogar sin embargo, el 20% de la población informó que no utiliza su establecimiento comercial como una principal fuente de ingreso para su familia.

*Ilustración 21. Pregunta 16 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero*

En el proceso de conformación del establecimiento se realizó:

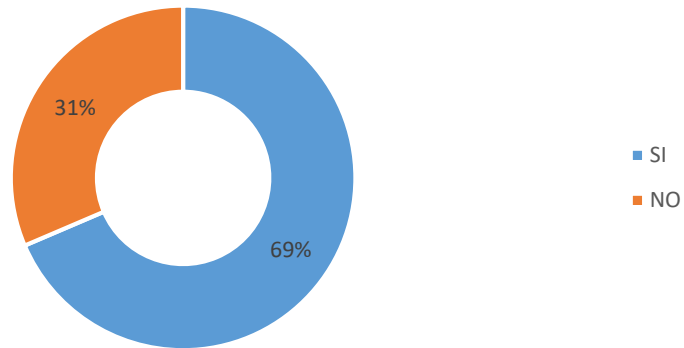


*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** El proceso de conformación del establecimiento puede depender de dos fuentes de ingresos ya sea por aportación propia de capital de trabajo o por una deuda de financiación adquirida por el propietario, para lo cual la pregunta 16 permitirá conocer esta información, el 14% de los tenderos manifestó que el porcentaje para conforma su establecimiento comercial dependieron de porcentajes iguales entre la deuda y capital propio de trabajo, por otro lado el 60% de la población manifestó que el porcentaje de la deuda fue menor al capital propio, por último el 26% de la población manifestó que la deuda prevaleció en mayor porcentaje frente al capital propio de trabajo.

Ilustración 22. Pregunta 17 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero

De acuerdo a la respuesta anterior la relación  
deuda capital propio se mantiene?

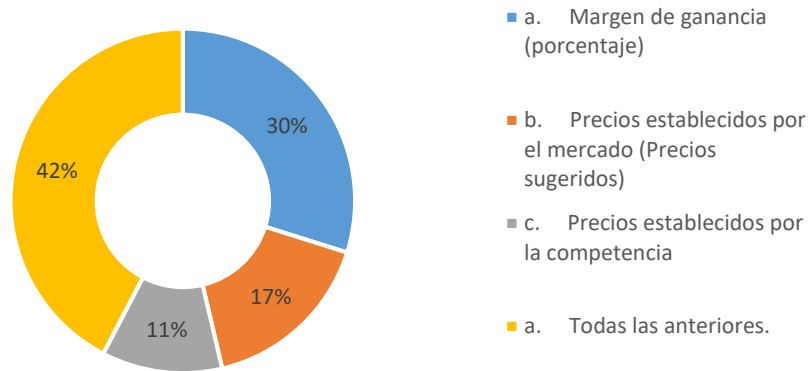


*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** De acuerdo con la interpretación de la pregunta 16 se buscó con la pregunta 17 conocer si esta relación de deuda frente a capital propia de trabajo se mantiene y se observó que el 69% de la población aún mantiene esta relación por otro lado el 31% manifestó que esta relación ya no se encuentra presente en sus establecimientos comerciales.

Ilustración 23. Pregunta 20 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero

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



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** La pregunta 20 permitió conocer la metodología que utilizaban los tenderos para establecer el valor de sus productos donde el 30% de los tenderos establecen el valor de sus productos por medio del margen de ganancia, según su porcentaje aplicado, el 17% establecen el valor de sus productos por los precios establecidos por los proveedores que los distribuyen, el 11% lo realizan por medio de la competencia, similitud en los valores de los productos y por último un porcentaje del 42% manifestó que utiliza todas las herramientas ya mencionadas para obtener el valor de sus productos.

#### 7.2.4 Análisis dimensión social

Es importante entrar a analizar el impacto social que tienen las tiendas de barrio en la localidad de Chapinero, por lo que inicialmente se evidencia un 39% de la población encuestada manifiesta que tiene dos empleados (incluyendo el propietario) por lo que se puede evidenciar que hay una oportunidad de generación de empleo en la zona por medio de la asociatividad, ya que hay varios factores que requieren de estrategias.

Además, un 46% de los tenderos manifiestan que abren su local de domingo a domingo, logrando así poder incrementar el nivel de ventas, pero asimismo se evidencia que el local requiere más de dos personas para atenderlo con el fin de evitar una sobre carga laboral de más de 8 horas diarias.

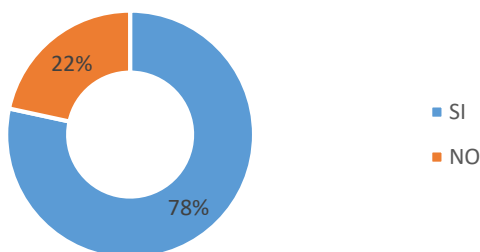
La investigación realizada permitió identificar las razones por las cuales los tenderos optaron por desempeñar esta actividad laboral, como un proyecto de emprendimiento, ante la falta de oportunidades en el mercado laboral, sin embargo, esta actividad comercial les ha permitido generar una estabilidad económica a sus familias.

Otro aspecto es poder conocer acerca de la evolución y la estabilidad del negocio, por lo cual se puede soportar en que aproximadamente el 50% de la muestra indica que su negocio lleva más de seis años en funcionamiento, lo cual muestra que este tipo de locales comerciales en la localidad pueden tener estabilidad, pero aun así requieren de estrategias tecnológicas y de mercadeo. Finalmente, conocer la originación de la idea de negocio es relevante y se concluye que la gran mayoría de los propietarios (70% aproximadamente) iniciaron el negocio con el propósito de tener una fuente de ingresos principal, de manera independiente y lo hicieron de manera empírica sin ningún tipo de planeación ni conocimiento del mercado.

A continuación, se detallarán las preguntas que tienen relación con la dimensión social y las respuestas que se obtuvieron de consolidar las encuestas de la investigación en Chapinero 1 y 2.

*Ilustración 24. Pregunta 9 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero*

¿Cuenta con empleados?

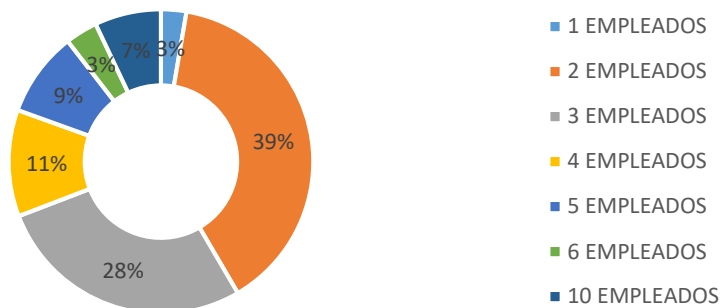


*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** Muchas tiendas de barrio desarrollan su actividad laboral con más de un empleado, esto dependerá de la cantidad de demanda que se refleje en el establecimiento comercial, la pregunta 9 busca conocer cuántas tiendas cuentan con empleados el 78% afirmó que si tienen empleados sin embargo el 22% manifestó que no cuentan con empleados para desempeñar su labor.

Ilustración 25. Pregunta 10 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero

¿Cuál es el número de empleados con el que su negocio cuenta (incluyendo el propietario y sus familiares )?

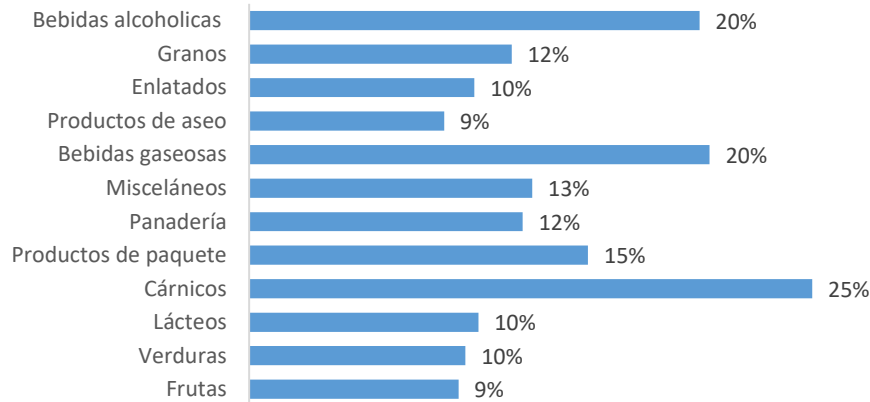


Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** Por medio de las encuestas se buscó conocer cuántos empleados contrata una tienda de barrio, donde se evidenció que el mayor porcentaje con 39% reflejó que los tenderos cuentan con 2 empleados para su ejercicio laboral, el 28% manifestó que cuentan con 3 empleados, 11% con 4 empleados, el 9% con 5 empleados y el menor porcentaje que se representó con 3% manifestó que no cuentan con empleados, solo el propietario desarrolla su labor.

Ilustración 26. Pregunta 15 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero

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

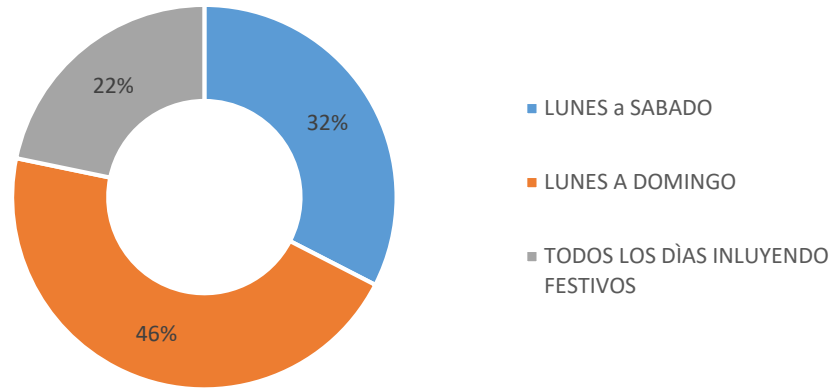


*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** Los productos con mayor participación en el mercado son las bebidas alcohólicas, bebidas de gaseosas y cárnicos con un 20%, 20% y 25% respectivamente, otros productos que tuvieron mayor participación fueron los productos de paquetes, los granos y productos de misceláneas con un 15%, 12% y 13% respectivamente, sin embargo hay productos que mantuvieron porcentajes de participación en el mercado iguales como lo son los enlatados, lácteos y verduras todos ellos con un 10%, el producto que menor representación tienen en el mercado según las encuestas realizadas son los productos de aseo y las frutas con un 9%.

Ilustración 27. Pregunta 18 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero

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

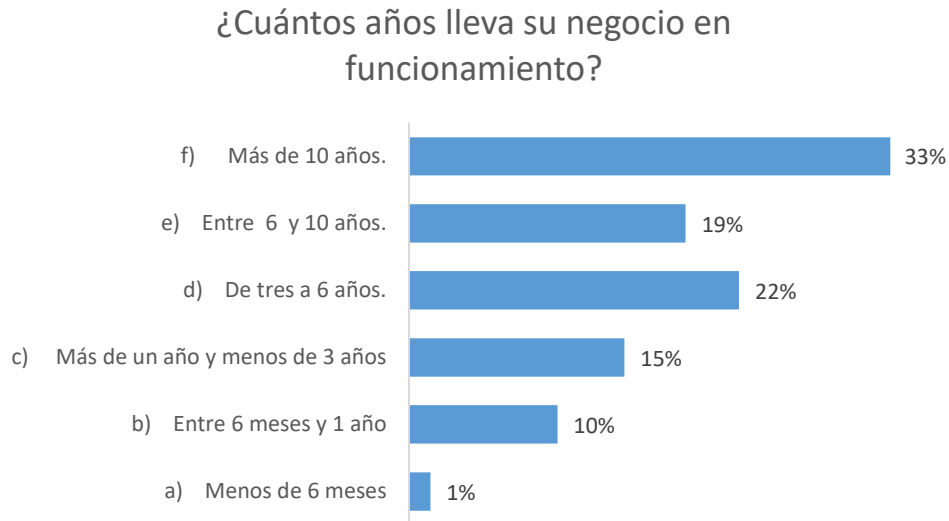


*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** La pregunta 18 buscaba conocer cuantos días a la semana se desarrolla la actividad laboral, donde el 32% de la población afirmó que su trabajo lo desarrollan de lunes a sábado con día de descanso (domingo), el 46% de los tenderos afirmó que desarrollan su labor de domingo a domingo, sin ningún día de descanso a excepción de los días festivos y el 22% de los tenderos manifestó trabajar de domingo a domingo, incluyendo días festivos, sin ningún día de descanso.



Ilustración 28. Pregunta 22 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** La pregunta 22 buscaba conocer que tan perdurable son los negocios en la zona, donde se evidenció que gran parte de los locales ubicados en la localidad de Chapinero cuenta con más de diez años de existencias, lo cual se representó en un 33%, otras tiendas manifestaron que llevaban de tres a seis años en la zona con un 22% , las demás tiendas manifestaron que llevaban entre seis a diez años con un porcentaje de 19%, sin embargo hay tiendas más recientes que manifestaron que tan solo tenían entre seis meses a un año y menos de seis meses con porcentajes de 10% y 1% respectivamente.

### 7.2.5 Análisis dimensión aprendizaje (capacitación)

Este enfoque es de gran importancia ya que al analizar a profundidad que percepción tienen los tenderos acerca de la capacitación, se podrá determinar la facilidad de hablar de asociatividad y sus ventajas a este gremio.

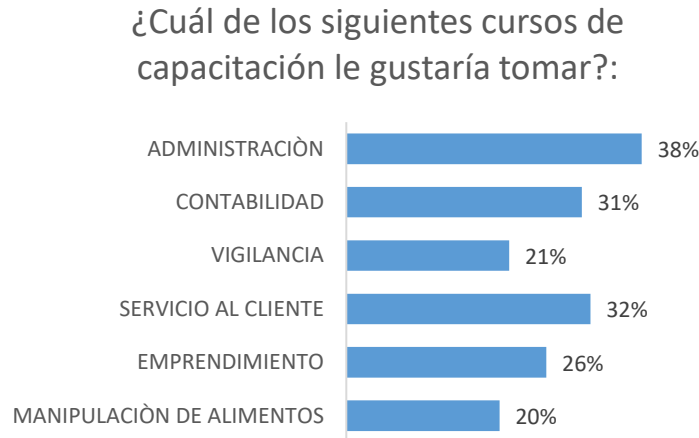
Se evidenció que un 38% de los encuestados muestran interés por adquirir conocimientos acerca de administración (inventarios, costos, marketing, entre otros), lo cual es de gran utilidad para un tipo de negocio como lo es una tienda, además teniendo en cuenta que implementando estrategias de asociatividad deben tener estos conocimientos con el fin de

que el proceso sea eficiente y muestre resultados. Los almacenes de grandes superficies cuentan con una sólida estructura de la administración del negocio y esto contribuye a su evolución y poder de competitividad ante los demás.

Es importante destacar que el 35% de los tenderos indicaron que tienen entre 1 y 2 horas disponibles para poderse capacitar en los temas de su interés y poder implementar planes de mejora a sus negocios.

A continuación, se detallarán las preguntas que tienen relación con la dimensión de capacitación y las respuestas que se obtuvieron de consolidar las encuestas de la investigación en Chapinero 1 y 2.

*Ilustración 29. Pregunta 3 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero*



*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** La capacitación a los tenderos les permite ser competitivos ante los demás almacenes de retail, para lo cual la pregunta 3 se formuló con el objetivo de establecer la preferencia que tienen los tenderos frente a los temas de capacitación, donde se evidenció que el 38% manifestó que les gustaría tomar cursos administrativos, el 31% cursos contables, el 32% cursos de servicio al cliente, el 26% cursos de emprendimientos, el 21% vigilancia y por último con menor representación porcentual son cursos de manipulación de alimentos con 20%.

Ilustración 30. Pregunta 19 Tabulación Encuesta Tenderos Chapinero

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



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** La pregunta 19 fue realizada con el objetivo de conocer la disponibilidad que tienen los tenderos al momento de tomar cursos de capacitación, esto promoviendo el desarrollo de competitividad ante los demás almacenes de retail, para lo cual el 21% manifestó que no cuentan con la suficiente disponibilidad para tomar estas prácticas, el 35% informó que cuentan con 1 a 2 horas semanales, el 21% manifestó tener de disponibilidad de 3 a 5 horas, el 14% cuentan con horas disponibles de 8 a 10 horas semanales y el porcentaje que menor se representa con un 9% manifestó que cuentan con 6 a 7 horas para capacitación.

### 7.2.6 Análisis del tendero (perfil)

Las tiendas de barrio siguen siendo un componente de gran importancia para el panorama económico del país, por cada 455 habitantes se encuentra una tienda de barrio supliendo sus necesidades, así lo afirma (Kantar Worldpanel, 2013), convirtiéndose en un ente importante para la vida cotidiana, los lazos sociales que se encuentran realizados entre el tendero y consumidor se han convertido en unos de los aspectos positivos para conocer la necesidad y su preferencia ante los productos que se adquieren a diario.

En términos generales el tendero es una persona con estudios de bachillerato y poca formación profesional en aspectos administrativos, su formación laboral se ha desarrollado de manera empírica, obteniendo experiencias por medio de su ejercicio diario, sin embargo es importante resaltar que su relación y su poder de negociación son

satisfactorios, gran parte de los establecimientos comerciales de esta localidad tienen un promedio de más de 7 años de permanencia, lo que indica que algo se está haciendo bien.

Según (Acevedo, 2009), la tienda de barrio debe cumplir dos necesidades “un desarrollo comercial y un buen aspecto social”. Esto indica que la perdurabilidad de una tienda es convertirse un miembro de la comunidad donde se encuentre, generando un trato personalizado y cercanía ante las necesidades del consumidor.

## **8. Propuesta plan de mejora**

Para dar inicio al desarrollo del último objetivo específico que es contribuir con una propuesta de asociatividad entre tenderos que permita el aumento de niveles de competitividad, perdurabilidad y crecimiento, se buscó orientar la propuesta al desarrollo de un proyecto denominado “Feria”, con el cual se buscara fomentar el desarrollo económico local y la participación de los tenderos de la localidad de Chapinero con la integración de diferentes asociaciones como Cooratiendas, Coopidrogras y empresas representativas del mercado.

### **8.1 Introducción plan de mejora**

La propuesta de asociatividad de la localidad de Chapinero nace de la necesidad de mejorar la competitividad de los tenderos frente a los demás almacenes de retail que hace presencia en el mercado local, como Justo & Bueno, D1, Ara y almacenes exprés de las grandes cadenas de supermercados, los cuales han incrementado su participación durante estos últimos años, afectando a los tenderos frente a la distribución de productos a menores costos, disminución en ventas y clientes. Por lo anterior se pretende diseñar una propuesta que contribuya a mejorar los procesos administrativos y aminorando el manejo empírico que realizan los tenderos.

El desarrollo de la propuesta permitirá que el tendero perciba un mecanismo de relación y acción conjunta organizada, con un grado de permanencia, entre los diferentes actores presentes, enfocados en buscar un objetivo en común, por medio del desarrollo de una feria que busca que los tenderos fortalezcan sus conocimientos en temas de asociatividad, mostrando oportunidades de disminuir costos de producción y de comercialización, dicha unión requiere que los integrantes presenten una comunicación asertiva entre sí, coordinando actividades enfocadas en un objetivo en común, la permanencia será clave para que su desarrollo se promueva durante un largo periodo así

como los beneficios que adquieran durante su ejercicio comercial. El cooperativismo les permitirá alcanzar múltiples beneficios, los cuales no podrían alcanzar con una acción individual.

Su ubicación deberá ser un lugar urbano, con una alta frecuencia transitoria y de fácil acceso. Como se evidenció en las encuestas, debido a que el comerciante no tiene destinado gran cantidad de tiempo para el desarrollo de estas actividades, se buscará que aquellos asociados que hagan participe de estas actividades, reciban beneficios que les permita generar una motivación en la participación, como, por ejemplo, descuentos en productos con proveedores, capacitaciones en plataformas virtuales y demás aportes que contribuyan con la gestión y desarrollo administrativo del comerciante.

Para dar inicio al desarrollo del último objetivo específico que es contribuir con una propuesta de asociatividad entre tenderos que permita el aumento de niveles de competitividad, perdurabilidad y crecimiento, se buscó orientar la propuesta al desarrollo de un proyecto denominado “Feria”, con el cual se buscara fomentar el desarrollo económico local y la participación de los tenderos de la localidad de Chapinero con la integración de diferentes asociaciones como Cooratiendas, Coopidrogras y empresas representativas del mercado.

## **8.2 Antecedentes de la propuesta**

La problemática surge del desconocimiento del tendero frente a los temas relacionados con la asociatividad y la caracterización de dicho tema, así como la falta de estrategias para contrarrestar la participación de grandes almacenes de retail, los cuales han abarcado gran cantidad del mercado con precios más bajos, lo que ha permitido disminuir la participación del tendero, poniendo en desventaja este mercado que enfoca la venta de productos al menudeo.

La investigación es desarrollada por un grupo de profesores investigadores de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle. Esta fue ejecutada en varias fases apoyada por estudiantes de trabajos de grado. El presente trabajo de grado desarrolla la segunda fase que consiste en desarrollar los objetivos de investigación expuestos en párrafos anteriores por un grupo de estudiantes investigadores. Esta propuesta dará cumplimiento al tercer objetivo específico de la presente investigación.

Dentro del grupo de investigación del proyecto se encuentra la profesora Gloria Liliana Santa y los estudiantes Juan Nicolás Guzmán Roa y Santiago Silva Cárdenas.

### **8.3 Descripción del proyecto**

#### **8.3.1 Objetivo general plan de mejora**

Desarrollar una feria asociativa que permita vincular a todos los tenderos de la localidad de Chapinero, enfocados a promover el desarrollo de prácticas administrativas que permitan la competitividad, perdurabilidad y crecimiento del tendero en la localidad.

##### **8.3.1.1 Objetivos específicos de plan de mejora**

- Diseñar parámetros centrales para una feria de asociación enfocada a los tenderos de la localidad de Chapinero.
- Fomentar un espacio de socialización entre tenderos y grupos de interés (cooperativas) con el fin de fortalecer temas administrativos y de asociatividad como estrategias de mejora en el desarrollo de su actividad comercial.

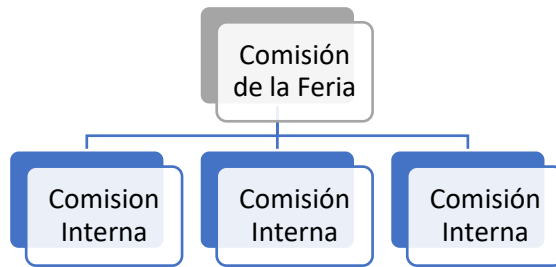
### **8.4 Plan de Trabajo**

A partir de la propuesta se desarrolló un plan de trabajo con el fin de poder definir el paso a paso de la feria de tenderos, lo cual permitirá generar la perdurabilidad y crecimiento de la asociación de tenderos de la localidad de Chapinero y que estos puedan conocer los beneficios y ventajas.

#### **8.3.1 Diseño e implementación de una feria de tenderos en la localidad de Chapinero**

Se plantea diseñar una feria de tenderos, conformada por grupos de interés en donde puedan hacer conocer los beneficios que tiene la asociatividad en todos los aspectos, ya sea social, administrativo, contable y económico que es uno de los más relevantes. Una feria donde los tenderos tengan la oportunidad de conocer más de cómo se pueden implementar estrategias para asegurar la perdurabilidad y crecimiento del negocio.

Ilustración 31. Estructura de una Feria



*Fuente:* (Magnazo & Orchansky, 2007)

- **Comisión de la feria:** Está integrada por todos los miembros de la feria en donde se toman las decisiones de manera centralizada con el fin de poder establecer costos, fechas, lugares, invitados, permisos, entre otros tipos de aspectos que son relevantes para la realización del evento.
- **Comisiones internas:** Son los grupos que realizarán el apoyo de las tareas operativas de acuerdo con la división de tareas que se definieron en la Comisión de la Feria; por ejemplo, infraestructura, publicidad, relaciones públicas, financiero, entre otros.

A continuación, se detallará las comisiones que se establecerán para el desarrollo de la feria de tenderos en la localidad de Chapinero.

Tabla 4. Descripción de comisiones de feria de tenderos de la localidad de Chapinero.

| Comisión                               | Descripción   |
|--|---|
| <b>Comisión de la feria</b>            | Encargados de toma de decisiones, administrar y distribuir funciones a las comisiones internas            |
| <b>Comisión interna – Financiación</b> | Obtener fuentes de financiación, tanto internas como externas.  |
| <b>Comisión interna – Publicidad</b>   | Establecer las estrategias de comunicación y divulgación de la información.                               |
| <b>Comisión interna – Capacitación</b> | Encargados de establecer la temática de las sesiones de capacitación que se desarrollarán a los tenderos. |

|   |   |
|---|---|
| <b>Comisión interna - Relaciones Públicas</b> | Establecer los permisos ante los entes regulatorios y negociar los patrocinios (Alcaldía de Chapinero, Fenalco y demás empresas). |
| <b>Comisión interna – Logística</b>           | Organizar la logística del evento.  |

*Fuente: Elaboración propia con datos suministrados (Magnazo & Orchansky, 2007)*

### **8.3.2 Programa de capacitación para los tenderos de la localidad de Chapinero**

A través de la información recolectada de las encuestas aplicadas a los tenderos de la localidad de Chapinero y con orientación por parte de cooperativas vigentes y Fenaltiendas, se podrá determinar la temática, con el propósito de brindar al tendero herramientas tanto prácticas como de conocimiento que contribuya a mejorar las debilidades y fortalecer las competencias del tendero. El programa de capacitación se desarrollará con estrategias que agreguen valor y sean innovadoras a la población objetivo que en este caso son los tenderos.

#### **8.3.2.1 Temática y metodología**

- **Temática**
  - Asociatividad
  - Contabilidad
  - Marketing
  - Inventarios
  - Finanzas
  - Manipulación de alimentos
- **Metodología**

En la feria existirán stands en donde se dará información básica pero relevante al tendero, con el fin de generar expectativas e interés mostrando casos de éxito en asociatividad como es el caso de Cooratiendas, Copidrogas y la Cooperativa Multiactiva de tenderos asociados en acción – RTA, las cuales mostrarán rápidamente las ventajas que tiene la asociatividad y como esta estrategia ha sido factor de éxito en sus organizaciones.

Seguido de este proceso se dará la oportunidad al tendero de inscribirse en plataformas virtuales. Con el fin de facilitar y optimizar los reducidos tiempos libres que tienen los tenderos, se establecerá módulos virtuales con apoyo didáctico (videos, casos de



ejemplos, foros de discusión), es importante resaltar que al finalizar dichos módulos se otorgará una certificación al tendero.

### 8.3.3 Cronograma

Para el desarrollo de la feria se estableció el siguiente cronograma que dará a conocer las actividades a realizar.

Tabla 5. Cronograma de actividades feria de tenderos de la localidad de Chapinero.

| <b>Actividades</b>   | <b>Semana 1</b> | <b>Semana 2</b> | <b>Semana 3</b> | <b>Semana 4</b> |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Búsqueda de patrocinadores de la feria.                          | X               |                 |                 |                 |
| Presentación propuesta a patrocinadores.                         |                 | X               |                 |                 |
| Gestionar permisos con entes de control (Alcaldía de Chapinero). |                 |                 | X               |                 |
| Coordinar logística de la feria.                                 |                 |                 | X               |                 |
| Establecer fechas del evento.                                    |                 |                 |                 | X               |
| Campaña de invitación y expectativa a tenderos.                  |                 |                 |                 | X               |

*Fuente: Elaboración propia.*

Para poder comenzar el cronograma se iniciará con la búsqueda de patrocinadores que puedan dar financiación al evento, estos podrían ser Cooratiendas, Fenalco, Fenaltiendas, Copidrogas, Colanta y empresas invitadas que muestren estrategias de marketing, lo cual es fundamental es las tiendas de barrio.

Se dará a conocer la propuesta a los patrocinadores interesados mostrando los beneficios mutuos que tiene la feria de tenderos en la localidad de Chapinero, ya que va a generar resultados positivos, uno de ellos la alta posibilidad de que el tendero se pueda asociar a las cooperativas vigentes en la ciudad.

La feria de tenderos se pretende desarrollar en un punto central en la localidad de Chapinero, por lo cual se estima que el Parque de Lourdes es clave para que los tenderos lleguen allí, además que este lugar es un punto de alto tránsito peatonal. Dado lo anterior es obligatorio contar con permisos de los entes de control de la localidad, que este caso sería la Alcaldía de Chapinero.

Luego de recibir la confirmación de los patrocinadores y empresas invitadas se coordinará la logística del evento, con base en esto se podrá establecer fechas de la feria y hacer la campaña de expectativa e invitación a todos los tenderos de la localidad de Chapinero.

En el desarrollo del evento los tenderos tendrán la posibilidad de inscribirse a continuar su capacitación por medio de módulos digitales.

Tabla 6. Actividades feria de tenderos en la localidad de Chapinero.

|  | <b>Actividades</b>  | <b>Personas Responsables</b>         | <b>Lugar</b>       |
|--|---|--------------------------------------|--------------------|
| <b>Diseño Metodológico para la feria de tenderos en la localidad de Chapinero.</b> | Organización del Parque de Lourdes.                             | Staff de logística.                  | Parque de Lourdes. |
|  | Registro y bienvenida a los tenderos (durante todo el evento).  | Staff de logística.                  | Parque de Lourdes. |
|  | Exposición de los patrocinadores y empresas invitadas.          | Patrocinadores y empresas invitadas. | Parque de Lourdes. |
|  | Inscripción de tenderos a capacitaciones por módulos virtuales. | Staff de logística.                  | Parque de Lourdes. |
|  | Entrega de folletos de información de temas de interés          | Staff de logística.                  | Parque de Lourdes. |

*Fuente: Elaboración propia.*

### 8.3.4 Presupuesto

Con el fin de realizar el presupuesto de la feria de tenderos en la localidad de Chapinero se tuvo que tener en cuenta varios factores, como lo es el pago a las empresas invitadas, gastos logísticos, uso de espacio público (Parque de Lourdes) y programación de la plataforma donde están los módulos de capacitación.

Tabla 7. Presupuesto feria de tenderos en la localidad de Chapinero

| <b>Presupuesto Feria de Tenderos de la Localidad de Chapinero</b>   |                       |                 |                    |
|---|-----------------------|-----------------|--------------------|
| <b>Ítems</b>  | <b>Costo Unitario</b> | <b>Cantidad</b> | <b>Costo Total</b> |
| <b>Empresas Invitadas</b>   |                       |                 |                    |
| Reconocimientos   | \$150.000             | 3               | <b>\$450.000</b>   |
| <b>Publicidad</b>   |                       |                 |                    |
| Campaña de expectativa e invitación                                 | \$150.000             | 1               | <b>\$150.000</b>   |
| Publicidad del evento   | \$70.000              | 1               | <b>\$70.000</b>    |
| <b>Logística</b>  |                       |                 |                    |
| Programación de los módulos virtuales                               | \$200.000             | 1               | <b>\$200.000</b>   |
| Uso de espacio público (Parque de Lourdes)                          | \$500.000             | 3               | <b>\$1.500.000</b> |
| Alquiler de carpas y stands   | \$400.000             | 3               | <b>\$1.200.000</b> |
| Pago a equipo de staff  | \$35.000              | 5               | <b>\$175.000</b>   |
| <b>Certificaciones</b>  |                       |                 |                    |
| Certificación de asistencia para los tenderos                       | \$500                 | 60              | <b>\$30.000</b>    |
| Certificación de participación en la capacitación para los expertos | \$1.000               | 10              | <b>\$10.000</b>    |
| <b>Presupuesto Total</b>  | <b>\$3.785.000</b>    |                 |                    |

*Fuente: Elaboración propia.*

## **Conclusiones**

A partir de la investigación realizada se puede determinar y conocer los factores sociales, económicos y de aprendizaje que tienen los tenderos de la localidad de Chapinero y como su entorno en el que se desarrollan, afectan ciertos procesos y su percepción acerca del tema de asociatividad.

Los tenderos de la localidad de Chapinero tienen un comportamiento de ventas estable, sin embargo, si se ven afectados por la entrada de nuevos competidores de almacenes de retail, donde atacan directamente con precios.

Se permite establecer los beneficios que tiene la asociatividad, con el fin de optimizar procesos, generar mayor rentabilidad, implementar estrategias de marketing; lo anterior por medio de cooperativas de tenderos que tengan beneficios a sus asociados más allá de precios con proveedores.

Se identificaron aspectos de mejoramiento en el proceso de asociatividad, basándose en estrategias que ya tienen implementadas cooperativas de tenderos en otras ciudades del país.

Un porcentaje amplio de los tenderos encuestados muestran interés para asociarse, sin embargo, desconocen a profundidad el tema y tienden a verlo como un gasto llevándolos a usar fuentes de financiación externa.

Los procesos de capacitación por parte de la localidad de Chapinero que existen actualmente para los tenderos son escasos y poco eficientes ya que para los propietarios de los negocios es muy complicado asistir a capacitaciones por temas de tiempo. Aunque los tenderos tienen un poco tiempo para el desarrollo de capacitaciones y formación académica en aspectos contables y administrativos, se puede resaltar que su relación y su poder de negociación ante los proveedores son positivos, sin embargo, un estudio teórico permitirá optimizar su desarrollo en el campo, para lo cual se recomienda la participación constante en estos aspectos, con el fin de mejorar sus procesos de gestión y control administrativos.

El apalancamiento financiero es de gran importancia para los tenderos ya que es a través de este que se puede lograr la implementación de estrategias y oportunidades de mejora que se pudieron identificar por medio de la presente investigación.

La asociatividad permitirá vincular a todos los tenderos de la localidad sin importar el ámbito en el que se encuentren, generando comunicaciones asertivas entre ellos y promoviendo la participación, transparencia y pluralismo del tendero.

Conocer la falta de acciones administrativas del tendero fue clave para dirigir y enfocar el proyecto hacia estas prácticas y promover la asociatividad como un medio para que los afiliados permitieran generar una ayuda mutua en estos aspectos.

## Bibliografía

- Oficina Comercial de la Embajada de España en Colombia. (2013). COMERCIO Y DISTRIBUCION EN COLOMBIA. Colombia.
- Acevedo, M. (2009). *Universidad de La Salle*. Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/11684/T10.09%20A21a.pdf?sequence=2>
- Adonay & Yolanda. (1999). *Aprender a investigar*. Obtenido de <http://www.unilibrebaq.edu.co/unilibrebaq/Ciul/documentos/MODULOS/mod3recoleccioninform.pdf>
- Alcaldía Local de Chapinero. (s.f.). Obtenido de ALCALDÍA LOCAL DE CHAPINERO: <http://www.chapinero.gov.co/mi-localidad/conociendo-mi-localidad/historia>
- America Retail. (2017). *tienda de barrio*.
- Arango Reyes. (2005). *La Libertad de Empresa En Colombia Desde la Perspectiva de la Sociedad Anonima*. Revista Mercatoria.
- Arico, S. M. (2017). *El contrato de licencia de marca*. S.C.
- Asociación colombiana de cooperativas. (2018). *ascoop.coop*. Obtenido de <http://www.ascoop.coop/>
- Base de datos de Tenderos. (2015). *Base de Datos*. Bogota D.C.: Camara de Comercio.
- Cabrera Diaz y Pulido. (2012). *Tiendas de barrio, optimizacion de procesos y creando valor*.
- Camara de Comercio. (2018). Creacion de Empresas y Comercio Crecio 8% en Bogota. *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/creacion-de-empresas-en-bogota-en-el-2017/254679>
- Cámara de Comercio de Bogota. (2006).
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de <http://www.ccb.org.co/Clusters>
- Cañón, Florez, & Jiménez. (2015). Factores de éxito de la cooperativa Cooratiendas de Bogotá. Universidad de La Salle.

- Carmines y Zeller. (1979). *Metodología de investigación* .
- Centro de Exportaciones e Inversiones (CEI). (2010). *Centro de Exportaciones e Inversiones*. Obtenido de [http://www.cei.org.ni/images/file/manual\\_asociativ.pdf](http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf)
- Chicuasque Cardozo, R., Espitia Pinilla, A. P., & Guerrero Muñoz, J. A. (2017). *Análisis de los factores sociales y administrativos en el comercio minorista*. Bogotá.
- Código de Comercio. (27 de Marzo de 1971). Obtenido de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_comercio.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html)
- Congreso de Colombia. (10 de Enero de 1988). *Alcaldía de Bogotá*. doi:36.648
- Congreso de Colombia. (04 de Agosto de 1998). *Alcaldía de Bogotá*. doi:43.357
- Cooperativa RTA. (s.f). *EL MEJOR SOCIO DE LOS TENDEROS*. Obtenido de Cooperativa RTA: <http://www.cooperativarta.com/rta/>
- DANE. (2017). Alimentos impulsaron el comercio minorista en septiembre. *DINERO*.
- Dankhe. (1986). Metodología de la investigación . En H. Sampieri.
- Dinero. (2017). Colombia es un país de tiendas de barrio y peluquerías. *Revista Dinero*.
- El Tiempo. (09 de Mayo de 2007). Ejemplo exitoso de asociatividad. *El Tiempo*.
- Esquiva, L. (2013). *Universidad Nacional de Colombia*. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/11893/1/287419-2014.pdf>
- Gaitán, D. (2010). Caracterización de las tiendas de barrio de Cartagena. Universidad Tecnológica de Cartagena.
- Guillermo Botero. (Septiembre de 2017). *Pequeño y Mediano Comercio Busca Ampliar Mercado Mediante Uso de Servicios Transaccionales y Tecnológicos*. Obtenido de Fenalco: <http://www.fenalco.com.co/content/peque%C3%B1o-y-mediano-comercio-busca-ampliar-mercado-mediante-uso-de-servicios-transaccionales-y>
- John Edison Florez, Karen Jimena Molano y Diana Sofia Ortiz. (2017). *Asociatividad como base del crecimiento del comercio minorista de las tiendas de barrio en la localidad de Chapinero*. Bogota D.C.
- Jose Miguel Carillo y Alberto Ortiz. (2004). *Tiendas de barrio, optimizando procesos, creando valor*.

- Jose Miguel Carrillo y Felipe Alberto Ortiz . (2004). *Asociatividad Empresarial en Colombia*.
- Juan Sebastian, Franciso Javier y Gynan Daniela. (2017). *asociatividad como base del crecimiento del comercio minorista en las tiendas en la localidad de Chapinero*. Bogota D.C.
- Kantar Worldpanel. (2013). La tienda, el aliado de casa. *Dinero*.
- Lozano, M. A. (2010). *Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n68/n68a14.pdf>
- Magnazo, C., & Orchansky, C. (2007). *International Labour Organization*. Obtenido de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos\\_aires/documents/publication/wcms\\_bai\\_pub\\_97.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_97.pdf)
- Mendez, C. (2006). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación* . México: LIMUSA.
- Ministerio Coordinador de Desarrollo social. (s.f). *Ministerio Coordinador de Desarrollo social*. Recuperado el Agosto de 2017, de <http://www.desarrollosocial.gob.ec/economia-popular-y-solidaria/>
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2012). *Ministerio de Inclusión Económica y Social*. Recuperado el Septiembre de 2017, de [http://www.economiasolidaria.org/files/Ley\\_de\\_la\\_economia\\_popular\\_y\\_solidaria\\_ec](http://www.economiasolidaria.org/files/Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria_ec)
- Ministerio de la Protección Social. (27 de Diciembre de 2006). *DECRETO NÚMERO 4588*. doi:46.494
- Mónica de Greiff. (2018). Creación de empresas y comercios creció 8% en Bogotá. *Dinero*.
- Morales, D. (2012). *Universidad del Norte*. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3982/2801>
- Nelson Orlando Alarcon . (2014). *Asociatividad como estrategia de desarrollo competitivo para las PYMES*.



- Otalora, A. (s.f). *Arquitectura de Bogota*. Obtenido de <http://arquitecturabogota9.blogspot.com.co/2014/11/mapa-de-bogota.html>
- Pallares Villegas, Zoilo. (2004). *Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad*.
- Parra, J. E. (2017). Entrevista FENALCO. (E. U. Salle, Entrevistador)
- Philip Kotler y Gary Armstrong . (2013). *Fundamentos de Marketing*. Barcelona: Pearson.
- Presidente de la República. (21 de Junio de 1989). doi:38.867
- Presidente de la República de Colombia. (2006). *Alcaldía de Bogotá*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=22659>
- Revista Dinero. (2012). Cooperativa de tenderos afina estrategia para competir. *Revista Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/negocios/articulo/cooperativa-tenderos-afina-estrategia-para-competir/152697>
- Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte . (s.f.). *Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte*. Obtenido de <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/localidades/chapinero>
- Servinformación. (2016). El 21% de los negocios en Colombia son tiendas de barrio. *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/tiendas-de-barrio-y-negocios-mas-comunes-en-colombia/224631>
- Simon Borrero. (2016). Rappi: La aplicación colombiana de domicilios y favores brilla en Silicon Valley. *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/rappi-la-aplicacion-de-domicilios-y-favores-colombiana/226088>
- Supertiendas. (s.f.). *Supertiendas*. Obtenido de Edición 1: <http://www.supertiendas.com.co/ediciones-2010/edicion-1/portada/la-tienda-todo-un-canon-de-crecimiento.htm>
- Tamayo. (17 de agosto de 2012). *blog*. Obtenido de <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com.co>