

Caracterización de la Gestión Administrativa y Operativa del Tendero de la Ciudad de Tunja.

Characterization of the Administrative and Operational Management of the Storekeeper of the City of Tunja.

Caractérisation de la Gestion Administrative et Opérationnelle du Commerçant de la Cité de Tunja

Caracterização da Gestão Administrativa e Operacional do Shopkeeper da Cidade de Tunja.

Para citar este artículo: Burbano-Galán, M. O., Rojas-Rodríguez, C. A. & Santos-Martínez, R. (2020). "Caracterización de la Gestión Administrativa y Operativa del Tendero de la Ciudad de Tunja". In *Vestigium Ire*. Vol. 14-1, pp. 108-122.

**Milton Orlando Burbano Galán¹ Carlos Alberto Rojas Rodríguez²
Ricardo Santos Martínez³**

Fecha de recepción: 25 de junio de 2020

Fecha de aprobación: 27 de julio de 2020

Resumen

El mundo competitivo de las organizaciones y del comercio en general, conlleva a la realización de diagnósticos y análisis permanentes de los sectores empresariales y comerciales, que les permita a éstos implementar procesos y técnicas para mejorar su capacidad productiva y administrativa. La investigación tiene como objetivo realizar una caracterización del tendero de la ciudad de Tunja, a partir de la

gestión administrativa y operativa, presente en cada negocio. La metodología se enmarca en el método empírico-analítico, con un estudio no experimental no hay manipulación de variables, de tipo cuantitativo y de alcance descriptivo, en este caso se estudiaron los tenderos de la ciudad de Tunja de una población de 640 tenderos. Los resultados muestran una marcada tendencia empírica en los procesos administrativos y operativos, los administradores cuentan con una formación



¹ Doctor en Ciencias Económicas y Administrativas (C), docente de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia UPTC, Colombia. Correo electrónico: mburbano@jdc.edu.co . Tunja, Boyacá – Colombia

² Magíster en Administración y Planificación Educativa (2020), docente de la Fundación Universitaria Juan de Castellanos, Colombia. Correo electrónico: calbertorojas@jdc.edu.co. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9467-6287> . Tunja, Boyacá– Colombia

³ Magíster en Educación de la Universidad Santo Tomás de Bogotá (2011), docente de la Fundación Universitaria Juan de Castellanos. Correo electrónico: rsantos@jdc.edu.co . Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4808-279X> Tunja, Boyacá– Colombia

teórica básica de los diferentes procesos que se manejan en cada tienda, esto no les permite visualizar las oportunidades, ni las amenazas que les ofrece el mercado.

Palabras clave: Tendero, tiendas de barrio, gestión administrativa, gestión operativa, empírico-analítico

Abstract

The competitive world of organizations and trade in general, leads to the realization of permanent diagnostics and analysis of business and trade sectors, allowing them to implement processes and techniques to improve their productive and administrative capacity. The research aims to make a characterization of the shopkeeper in the city of Tunja, from the administrative and operational management, present in each business. The methodology is framed in the empirical-analytical method, with a non-experimental study there is no manipulation of variables, of quantitative type and descriptive reach, in this case, the shopkeepers of Tunja city were studied from a population of 640 storekeepers. The results show a marked empirical tendency in the administrative and operative processes, the administrators have a basic theoretical formation of the different processes that are handled in each store, this does not allow them to visualize the opportunities, neither the threats that the market offers them.

Keywords: Shopkeeper, neighborhood stores, administrative management, operational management, empirical-analytical.

Résumé

Le monde concurrentiel des organisations et du commerce en général, conduit à la réalisation de diagnostics et d'analyses permanents des secteurs des affaires et du

commerce, leur permettant de mettre en œuvre des processus et des techniques pour améliorer leur capacité productive et administrative. La recherche vise à faire une caractérisation du commerçant dans la ville de Tunja, à partir de la gestion administrative et opérationnelle, présente dans chaque entreprise. La méthodologie s'inscrit dans le cadre de la méthode empirico-analytique, avec une étude non expérimentale ; il n'y a pas de manipulation de variables, de type quantitatif et de portée descriptive. Dans ce cas, les commerçants de la ville de Tunja d'une population de 640 commerçants ont été étudiés. Les résultats montrent une tendance empirique marquée dans les processus administratifs et opérationnels. Les directeurs ont une formation théorique de base dans les différents processus traités dans chaque magasin, ce qui ne leur permet pas de visualiser les opportunités, ni les menaces offertes par le marché.

Mots clés : Commerçant, magasins de quartier, gestion administrative, gestion opérationnelle, empirique - analytique

Resumo

O mundo competitivo das organizações e do comércio em geral, leva à realização de diagnósticos e análises permanentes dos sectores empresariais e comerciais, permitindo-lhes implementar processos e técnicas para melhorar a sua capacidade produtiva e administrativa. A investigação visa fazer uma caracterização do lojista da cidade de Tunja, a partir da gestão administrativa e operacional, presente em cada empresa. A metodologia é enquadrada no método empírico-analítico, com um estudo não experimental não há manipulação de variáveis, de tipo quantitativo e de âmbito descritivo. Neste caso, foram estudados os comerciantes da cidade de Tunja de uma população de 640

lojistas. Os resultados mostram uma marcada tendência empírica nos processos administrativos e operacionais. Os gestores têm uma formação teórica básica nos diferentes processos tratados em cada loja; isto não lhes permite visualizar as oportunidades, nem as ameaças oferecidas pelo mercado.

Palavras-chave: Shopkeeper, lojas de bairro, gestão administrativa, gestão operacional, empírico-analítica

Introducción

El tendero, en general, es la persona que administra directamente un negocio de comercialización de abarrotes o retail, y se ubica estratégicamente en los barrios; por lo tanto, recibe la denominación “Tendero de barrio”, y tiene su fundamentación legal como microempresas en la Ley 590 de 2000, (Acuerdo 01, 2012).

Su importancia radica en el concepto generalizado: son pequeños negocios que comercializan víveres y abarrotes al detal en los diferentes barrios, en una inmensa mayoría populares, con el propósito de facilitar la adquisición de productos a sus clientes; con valores agregados, como son: la atención personalizada, el micrédito, venta en menudeo, y el antiestrés que brindan estos espacios, que sirven de encuentro a los habitantes de los barrios para tertuliar sobre cualquier tema de interés, ya sea local, regional, nacional o internacional (Paramo, García y Arias, 2011).

La actividad comercial desplegada por el tendero de barrio, cumple un importante papel económico y social en la economía colombiana, a pesar de las múltiples deficiencias en la gestión del marketing y la gestión general del negocio, cumplen una función importante como canal de distribución de las grandes empresas

productoras de abarrotes, así lo registra un estudio de la FAO en cabeza del investigador Alejandro Guarín (2010), cuando concluye:

A pesar de las limitaciones y dificultades propias de un negocio familiar de reducido tamaño y escasos recursos, las tiendas de barrio juegan un papel clave en la distribución de alimentos en las zonas de más bajos recursos. Su tamaño, bajos ingresos y sus limitaciones organizacionales hacen que los negocios tengan mucha dificultad para innovar y diferenciarse, (p. 8).

La problemática observada radica, en que estos negocios se han desarrollado empíricamente en sus procesos de compras, ventas, contabilidad y en general su administración es informal, su crecimiento como unidad es lento; lo que ha ocasionado que los tenderos actuales no tengan una información contable y financiera fiable, que los ha llevado en algunas ocasiones a tomar decisiones riesgosas; por otro lado, el paso del tiempo, ha hecho que cambie una serie de variables que influyen sobre estos negocios, como son: la extensión de los barrios, el asentamiento de nuevos barrios, el número de habitantes, el número de productos, el e-commerce, entre otros.

Otra variable del problema que enfrentan las tiendas de barrio, es la llegada de las grandes superficies, específicamente las que se clasifican dentro del concepto de “formatos de precios bajos”, como lo señala Sergio Rivera (2018) “En los últimos años han venido surgiendo varios negocios [D1, ARA, JUSTO&BUENO] de consumo masivo al por menor que les compite directamente a los tenderos”, (p. 6); plataformas del marketing del retail con áreas entre 350 m² y 500 m² y un surtido de aproximadamente 500



artículos, cuyas características son: precios bajos, marcas blancas, posibilidad de contar con múltiples tiendas en la misma ciudad, apalancamiento financiero, alta rotación de inventarios.

El objetivo principal se enfoca en, caracterizar la gestión administrativa y operativa, en cabeza de los administradores de las unidades económicas denominadas tenderos de barrio.

Antecedentes

Diferentes estudios han contribuido con el acercamiento teórico a la problemática del libre mercado, expertos como: Milton Freedman, Friedrich Hayek, y Gordon Tullock, mantienen una concepción de libre competencia (Lüders y Rosende, 2014); en Colombia importantes investigadores como Silva, Páramo, Rivera entre otros; han contribuido con la tipología del tendero de barrio (Paramo y Ramírez, 2013), lo cual permite tener un mapa más claro de la situación actual, su regulación, su conformación, su estructura administrativa, y especialmente como participan en ésta libertad de mercado.

El mundo, en los años 70, escuchó por primera vez los planteamientos del nuevo liberalismo en boca de Milton Freeman y Friedrich August Von Hayek, exponentes provenientes de la escuela de Chicago y de la escuela Austriaca (Lüders y Rosende, 2014). Estas investigaciones formulaban el nuevo pensamiento económico, denominado libre mercado o capitalismo mundial, el cual, para principios del siglo XXI, ya ha sido integrado al mercado capitalista y sometido a las relaciones capitalistas de producción (Robinson, 2013).

Azuero, González y Gutiérrez (2012) mencionan que, en Estados Unidos, se dio un

crecimiento rápido y organizado de las tiendas y supermercados durante el siglo XX, “La implementación del concepto de autoservicio en la industria de venta minorista de alimentos se le atribuye a Clarence Sanders, fundador de los almacenes Piggly Wiggly en Memphis, Tennessee, en 1916” (p. 440).

En este esquema, hacen su aparición los formatos de precios bajos, entendiendo por formatos aquellas superficies de supermercados dedicados al retail con una estructura física única y una organización estándar, como una creación de los franceses en 1963, con sus famosas Carrefour en el área metropolitana de París, en Sainte-Esbonne, esquema que rápidamente pasó a España y de allí a Colombia.

En la historia económica colombiana importantes empresarios tuvieron gran influencia en la creación de establecimientos comerciales como hipermercados, supermercados y mercados populares, y tiendas de barrio, por mencionar algunas como: El TIA, El LEY, LA 14, entre otras, (Silva, 2011).

Fue entonces, José Carulla Vidal el creador de este modelo de supermercado en Bogotá. No obstante, en Barranquilla el Carnaval impulsó a la familia Yepes a crear el famoso supermercado Ley, que pronto se expandió por toda Colombia en 1922; otros siguieron el modelo, como los Char con su supermercado Olímpica. La lista es compleja, pero en 1997, llegan al país los almacenes Carrefour, donde realizan innumerables estudios para afianzar su empresa. El modelo no ha parado, al contrario, la inversión extranjera ha mostrado especial interés en el sector de las superficies al detal (Silva, 2011).

En la Universidad de Cartagena se llevó a cabo una investigación por parte de la investigadora Delimira Gaitán, cuyo objetivo es identificar los principales comportamientos y principales estrategias de defensa frente a otros canales de distribución, se concluyó que las tiendas de barrios contribuyen con el cliente de barrio al ofertarles abarrotes al menudeo y con precios competitivos, con un sistema de crédito flexible y, posibilita la cercanía a los hogares de los clientes, (Gaitán, 2010).

La Fundación Universitaria María Cano a través de su investigador Carlos Mario Londoño realizó una investigación orientada a las tiendas de barrio de la comuna 10 de Medellín, describiendo las características socioeconómicas de los negocios, llegando a la conclusión que los negocios de barrio más representativos son aquellos que proveen bienes y servicios básicos para los hogares, que tiene debilidades estructurales relacionadas con la escasa oferta comercial, baja capacidad de generar ingresos, tamaño reducido y operación bajo grados de informalidad relativamente altos, (Londoño, 2018).

Marco Teórico

El referente teórico, parte de la visión sistémica de los organismos vivos y del funcionamiento holístico del mundo, teorías que han derivado a la administración de las organizaciones, Chiavenato (2019) citando a Herbert Spencer, define a las organizaciones como: "sistemas abiertos afectados por los cambios producidos en sus ambientes, recibiendo materia prima, personas, energía e información y transformándolas o convirtiéndolas en productos o servicios que se envían al ambiente", (p. 780).

En la actualidad la teoría sistémica de la administración se actualiza y refuerza con

nuevos paradigmas (Capra, 2009), aportando a la idea de ver las organizaciones empresariales como organismos vivos, que para un mundo económico y empresarial complejo, como el actual, sería propicio para las empresas no importa su tamaño, tener en cuenta, otra visión diferente a la concepción Fayolista de la gestión administrativa de los negocios.

Koontz y Weihrich (2004) presentan un enfoque sistémico del proceso administrativo, crucial para la gestión empresarial:

Las empresas organizadas no existen en el vacío, desde luego. Por el contrario, dependen de sus condiciones externas y forman parte de sistemas más grandes, como la industria a la que pertenecen, el sistema económico y la sociedad. De este modo, las empresas reciben insumos, los transforman y "exportan" los productos al entorno (p. 25).

Por lo anterior, el tendero de barrio y su tienda no son ajenos al modelo planteado por los expertos en sistemas abiertos, éstas interactúan en un medio externo e interno, reciben insumos de las casas proveedoras de abarrotes, los exhiben a través de un merchandising empírico, y los venden a sus clientes.

En el enfoque sistémico, la gestión administrativa integra varios pasos fundamentales para la eficiencia de las organizaciones, Koontz y Weihrich (2004) se refieren, así:

Las empresas organizadas no existen en el vacío, desde luego. Por el contrario, dependen de sus condiciones externas y forman



parte de sistemas más grandes [...] De este modo, las empresas reciben insumos, los transforman y “exportan” los productos al entorno. No obstante, este modelo simplificado debe ampliarse y desarrollarse en un modelo de proceso administrativo u operacional que indique la manera en que los diversos insumos se transformen a través de las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, (p. 25).

El proceso administrativo y sus partes no se desarrollan aisladamente, este concepto del “todo” lo define Capra (2009) cuando menciona, “las propiedades de las partes no son propiedades intrínsecas, sino que solo pueden ser comprendidas en el contexto de un conjunto mayor” (p. 49).

Otro de los procesos externos de la concepción sistémica del proceso administrativo dentro de esa gran masa de stakeholders, es el tema tributario. David Ricardo fue uno de los seguidores de Adam Smith, y partícipe de su libro llamado Principios de economía política y de tributación, en el que expresa que “Los impuestos son una parte importante del producto de la tierra del trabajo de un país que se pone a disposición del gobierno y su importe se paga deduciéndolo del capital o de las rentas del país” (Ricardo y Smith, 2009, p. 133).

Metodología

La metodología de la presente investigación se enmarca en el método empírico-analítico pues se toma en cuenta los hechos económicos y los procesos que realizan las tiendas de barrio, como parte objetiva para su conocimiento (Hernández, Fernández y

Baptista, 2010). Es un estudio no experimental, no hay manipulación de variables, se describen únicamente (Hurtado y Toro, 2007). Es de tipo cuantitativo, al encargarse de medir y evaluar de manera numérica los datos recopilados de cada tendero (Toro y Parra, 2006). El alcance es descriptivo al medir cada una de las variables de la investigación.

Se tuvieron en cuenta como variables de la presente investigación, la Gestión Administrativa, entendiendo como gestión las funciones que un administrador debe desarrollar al frente de una unidad económica (Drucker, 2002); la segunda variable que se tuvo en cuenta es la gestión operativa que se define para este estudio como los procesos básicos de compra, venta, exhibición, contabilización y financiación de los abarros en cada una de las tiendas (Porter, 2015).

Como técnicas e instrumentos empleados en la presente investigación se utilizó un cuestionario en formato de encuesta, para la cual se estructuraron 29 preguntas que dimensiona las variables gestión administrativa y gestión operativa, dirigido a cada uno de los tenderos de la muestra obtenida de la población total de tenderos de Tunja.

Para el diseño y análisis de la información recabada se procedió con un planeamiento inicial tomando el mapa geográfico de la ubicación de cada tendero en Tunja, luego se procedió a realizar la validación de la encuesta aplicándola a 30 tenderos al azar simple, con dicho proceso se ajustó la encuesta para su aplicación final, luego se tabularon los datos y estadísticamente se procedió a su descripción e interpretación de los datos.

Se trabajó con una población de 640 negocios tipo tienda de barrio, y mediante

muestreo estadístico, se obtuvo un número de 239 tiendas, con un grado de confianza del 95 % y un error de estimación del 5 %. Las tiendas se ubicaron aleatoriamente.

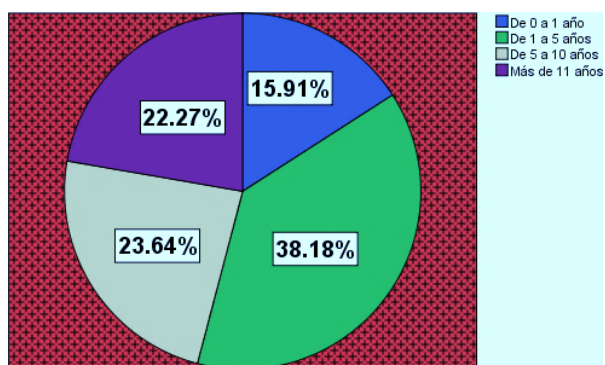
Resultados Y Discusión

El estudio y discusión de los resultados se correlacionan con las variables estudiadas, para el caso de la antigüedad del local y la propiedad del local, se presentan relacionadas a la gestión operativa en el entendido que el local es un dato fundamental para conocer cuánto tiempo llevan los tenderos de la ciudad en locales donde realizan su actividad, y por ende si

éstos son de propiedad de los tenderos o presentan otro tipo de teneduría los locales.

Antigüedad del local: en lo relacionado con la antigüedad de los negocios relativos a los tenderos en Tunja (ver Figura 1), se evidenció que: un 38,18 % se encuentra en una antigüedad de 1 a 5 años; un 23,64 % de los anteriores tiene una antigüedad de 5 a 10 años; un 22,27 % tiene más de 11 años de antigüedad, y un escaso 15,91 % tiene menos de 1 año de antigüedad; es decir, en el último año se han creado 35 nuevos negocios, más que los formatos de precios bajos como: D1, JUSTO Y BUENO, y ARA en Tunja.

Figura 1. Antigüedad del local.



Fuente: elaboración propia.



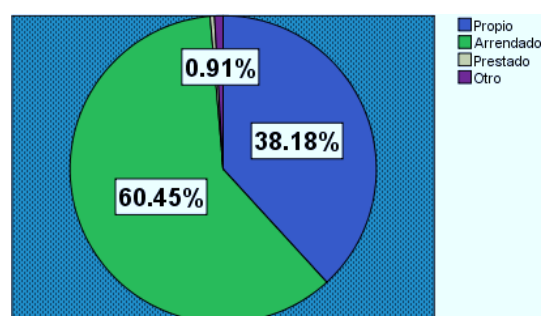
En la investigación de Valbuena y Rojas sobre micro establecimiento de Bogotá, el rango de la mayoría de los establecimientos se ubica entre 3 y 5 años, tendencia que coincide con la investigación realizada en Tunja (Valbuena y Rojas, 2010).

De la misma manera, los formatos de precios bajos encuentran en Tunja una oportunidad para instalarse por el crecimiento de la ciudad. El desarrollo de la infraestructura vial entre Sogamoso y Bogotá con la doble calzada, le permite ahorrar en costos de transporte de

productos, desde los centros industriales como Bogotá, Soacha, Chía y Tocancipá; permitiendo que la dinámica de este mercado crezca en Tunja, con una fuerte competencia entre los que poseen el músculo financiero y los pequeños con esquemas financieros limitados.

Propiedad del local: se abordó el tema de la propiedad del local para el ejercicio económico de los retailers. En un 60,45 %, los locales son arrendados, un 38,18 % son de propiedad del tendero; y un 1,4% son prestados u otra modalidad (ver Figura 2).

Figura 2. Propiedad del local.



Fuente: elaboración propia

Hay una marcada tendencia en Tunja de la actividad del comercio del retail, como un renglón fundamental para la subsistencia de las familias que buscan, como alternativa laboral, colocar una tienda en el barrio donde viven generalmente; por otra parte, buscan una oportunidad en aquellos barrios nuevos, donde los formatos de precios bajos no se han ubicado.

La mayoría de los locales al ser arrendados, éstos no cuentan con las dimensiones requeridas para una mayor exhibición de productos, en el estudio realizada por Cuesta (2013), investigador de la USTA Tunja, quien hace referencia al tamaño del local para la venta de productos retail presentando la diferencia competitiva, cuando menciona:

Hay varios tipos de supermercados, los mini mercados, aquellos que cuentan sólo con un número básico de productos y un tamaño que oscila entre 50 y 400 m², los cuales se han convertido en un competidor fuerte de los supermercados de tamaño medio que ceden terreno entre las preferencias de los compradores

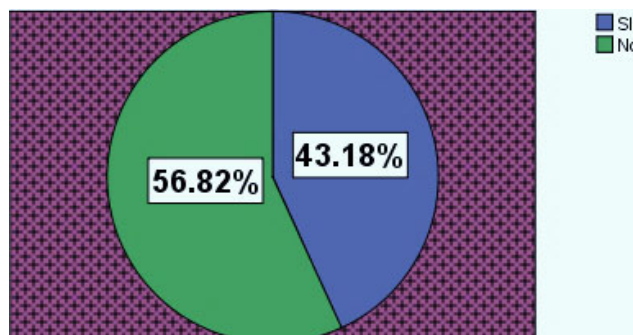
de productos perecederos y de mercado (p. 140).

Al buscar la relación costo beneficio por espacio instalado, es casi imposible que un tendero encuentre áreas construidas superiores a los 400 m² en un barrio, por cuanto el sistema de construcción es de vivienda familiar y los garajes no superan los 50 m², con escasas excepciones, los arquitectos diseñan espacios superiores por especificidad para centros comerciales, o por pedido específico en ciertas zonas comerciales de la ciudad.

Aspectos gerenciales de las unidades pequeños tenderos: En la (Figura 3) se muestran los resultados a la pregunta relativa al planeación, así:

Las repuestas fueron: un 56.82 % no realiza tareas de planeación: y un 43,18 % sí las realiza. Es indudable que, en organizaciones pequeñas como los comerciantes minoristas, este tipo de herramientas administrativas no se aplique, inclusive no existe una formación en temas administrativos, se aplica el empirismo y una planeación informal basada en la experiencia.

Figura 3. Planeación.



Fuente: elaboración propia.

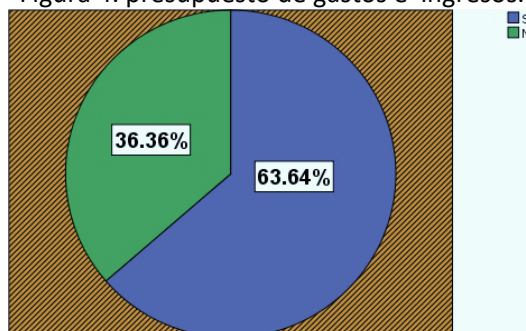
Contrastando los resultados de la pregunta sobre la planeación y acciones gerenciales en las unidades de negocio, frente a los esquemas nacionales y latinoamericanos, Calderón y Castaño (2005), investigadores de la Universidad Nacional sede Manizales, concluyen que: “Las pequeñas y medianas empresas adolecen de serios problemas de gestión y de recursos” (p. 9).

Se enmarca dentro de los promedios nacionales que está en 55 % que no aplican herramientas de planeación.

Presupuesto de gastos e ingresos:

Un 63,64 % sí tiene un presupuesto de gastos para el negocio y proyecta los ingresos que espera obtener por ventas; un 36,36 % no lo hace, lo cual es grave para el negocio porque no se diferencian los gastos personales con los del negocio, y tampoco se tiene claro cuáles son los ingresos reales del negocio, no pudiendo establecer las utilidades reales del mismo ni las unidades de negocio (ver Figura 4).

Figura 4. presupuesto de gastos e ingresos.

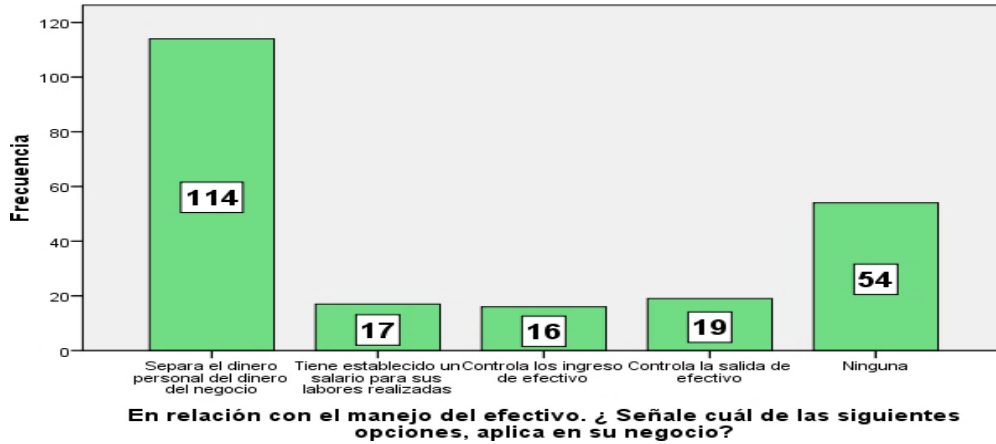


Fuente: elaboración propia



Manejo del efectivo:

Figura 5. Manejo del efectivo.



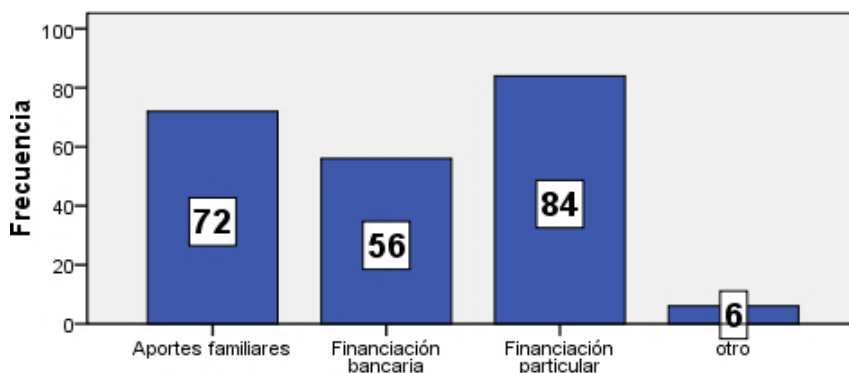
Fuente: elaboración propia.

Bajo la óptica del manejo del efectivo, se consideró importante indagar sobre la gestión financiera de las unidades de negocio ver (Figura 5), encontrándose que: un 51,8 % separa el dinero personal del dinero producto de los ingresos del negocio; y un significativo 24,5 % no realiza ninguna función financiera en su negocio. A la pregunta ¿Tienen establecido un salario para las labores realizadas?, la respuesta fue 7,7 % tiene asignado un salario,

lo cual es importante para establecer los costos de personal dentro de la organización; no es claro con 8,6 % cómo realizan el control de la salida de dinero, porque ningún tendero entrevistado manifestó que llevara algún tipo de comprobante de egresos por la compra de mercancías o gastos generales del negocio o personales.

Financiación del negocio:

Figura 6. Financiación del negocio.

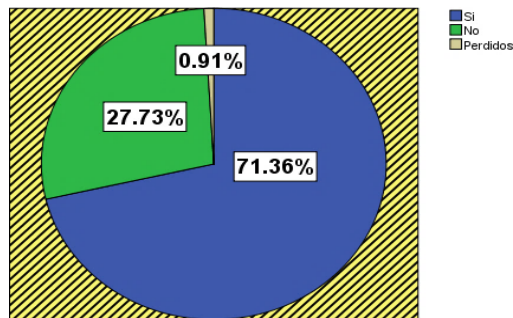


Fuente: elaboración propia.

En cuanto a financiación, el resultado encontrado es que los tenderos recurren a préstamos para apalancar sus negocios, 72 de los encuestados se financian con recursos familiares, 84 tenderos con financiación particular; tan solo 56 tenderos buscan el crédito con el sector bancario.

Registro de los hechos económicos: al solicitar a los tenderos encuestados sobre los hechos económicos y si éstos se registran sistemáticamente, sus respuestas tal como aparecen en la figura 7, se sintetizan así:

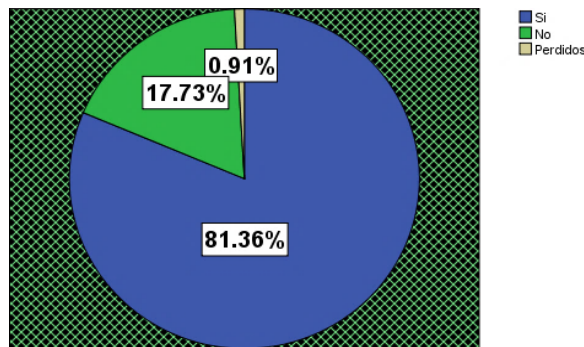
Figura 7. Registro de los hechos económicos



Fuente: elaboración investigadores

El 71,4 % de los tenderos encuestados registra de alguna forma, los hechos económicos de sus negocios; el 27,73 % no lo hace.

Figura 8. Registro único tributario.



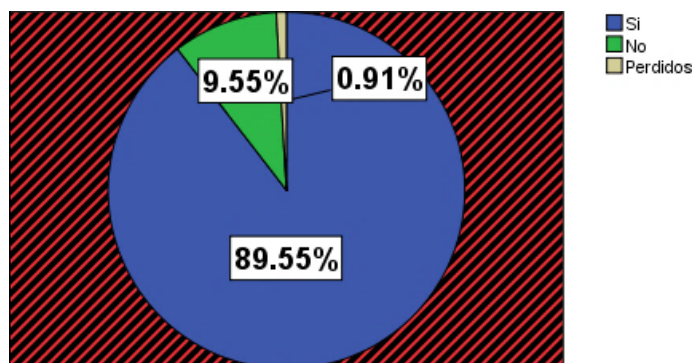
Fuente: elaboración propia.

Aspectos tributarios: Conocimiento del RUT

Se indagó por el tema tributario, elemento que despierta por parte de los tenderos de la ciudad, cierto malestar. A la pregunta ¿Conoce

qué es el Registro Único Tributario (RUT)?, las respuestas fueron las siguientes: un 81,36 % sí conocen el RUT; un 17,9 % equivalente a 39 establecimientos no.

Figura 9. Registro tributario RUT de las tiendas



Fuente: elaboración propia.

Se consultó sobre la tenencia del registro único tributario, la respuesta fue contundente, un 89,55 % del total de los tenderos cuenta con este requisito de ley; tan solo un 9,55 % no cuenta con este registro, atribuido a que estos negocios tienen menos de seis (6) meses en el comercio y hasta ahora están completando los requisitos para su funcionamiento y registro ante Cámara de Comercio.

Las tiendas de barrio siguen siendo muy importantes dentro de la economía de la ciudad, ya que compiten con las grandes superficies para suplir las necesidades de compra de los estratos bajos y medios, el servicio, el trato cálido, la confianza y la frescura de los productos, artículos al menudeo, el crédito a los clientes, las rebajas de algunos productos, así como el conocimiento que tienen los tenderos de sus clientes, son amigos y hasta confidentes, son referentes para conseguir información del barrio, conocen a fondo los problemas de los vecinos, las tiendas están a la vuelta de la casa y están hechas a la medida de todos sus clientes (Silva, 2011).

La tienda de barrio al ser un canal tradicional de comunicación entre tendero y consumidor, permite conjugar factores determinantes,

pues cuenta con el conocimiento de los gustos y preferencias del consumidor, ya que a diferencia de los supermercados tiene un contacto directo con los clientes, (Páramo, et. al. 2011).

La oportunidad de las tiendas de barrio se debe principalmente a su alcance, cercanía y lazos de confianza. Generan el sustento económico de cerca de medio millón de familias, lo que las posiciona como una de las actividades que más crea empleo en el país.

Las tiendas de barrio en Colombia como canales de distribución, aún representan oportunidades de crecimiento, ya que se han convertido en herramienta de captación de capital, oportunidad de trabajo y apoyo a la industria nacional, al brindar mejoras en el acceso a los productos, accesibilidad en precios y una relación interpersonal más cercana e íntima entre tendero y consumidor.

De igual manera, la existencia de factores estratégicos como la ubicación, la amabilidad, el crédito que otorgan a sus clientes, la dosis precisa del producto en una presentación de bajo desembolso, la amistad y el trato personalizado, han permitido que las tiendas de barrio continúen manteniendo una

fortaleza a nivel económico, cultural y comercial en el país.

La gestión administrativa formulada por los teóricos en administración difiere sustancialmente de las actividades que desarrollan los administradores de las tiendas de la ciudad, la capacitación que se da por parte de las instituciones gubernamentales de Tunja no profundiza en aspectos del proceso administrativo, la academia puede a futuro suplir estas necesidades de formación; en cuanto a la gestión operativa los tenderos desarrollan empíricamente los procesos de compra, exhibición y venta de abarrotes, en este punto se puede mejorar con técnicas logísticas ajustadas al tamaño y rol de las tiendas.

Conclusiones

La ciudad de Tunja cuenta con aproximadamente 640 tiendas registradas según datos oficiales de la Cámara de Comercio, cuya actividad principal es la del comercio minorista o retail, la participación es del 0,14 % del total de tiendas registradas en el país (450.000), el crecimiento de tiendas en la ciudad es del 8 %, el cual va en aumento cada año, este número de tiendas en la ciudad de Tunja puede llegar a unas 1000 por el comercio informal, (DANE, 2017).

El 95 % de las Mipymes tenderas, están constituidas como empresas con personería jurídica como persona natural. Este aspecto marca una tendencia gerencial elemental en la conformación de negocio o empresa.

El 95 % no presentan una estructura administrativa o de división del trabajo, o de división de funciones, por cuanto el negocio lo administra una sola persona, y sobre ella recaen todas las funciones operacionales y administrativas del negocio.

En el tema de administración de personal, tampoco se evidencia un modelo de gestión,

no hay división del trabajo, ni jerarquización, ni asignación de funciones específicas de cargos, no hay niveles jerárquicos, ni niveles de administración. Por lo tanto, no existe gestión del talento humano, el porcentaje registrado en esta pregunta arrojó que el 95 % de los tenderos no contrata personal en su negocio; el 5 % tiene un solo empleado, pero su manejo igualmente es empírico sin ninguna técnica administrativa para la gestión de este recurso, no existen procesos de selección y contratación de personal.

Sobre las fuentes de financiación, el 50 % utiliza aportes familiares, el 25 % financiación particular, el 10 % financiación bancaria y el 15 % no utiliza ninguna financiación. En este rubro, la gestión administrativa del manejo del dinero igualmente es empírica, la función recae sobre el mismo dueño del negocio y prefieren tomar prestamos familiares o de amigos, pero no endeudarse con el banco.

El modelo Fayolista del proceso administrativo, está vigente y cumple con algunos objetivos para algunas organizaciones, sin embargo, el modelo sistémico lleva al cumplimiento más estricto de los procesos administrativos, el cual se puede aplicar a las organizaciones pequeñas como los tenderos.

Referencias

Acuerdo No. 01. Consejo Superior de Microempresa de la República de Colombia, Bogotá, Colombia; 03 de mayo del 2012. <https://www.mincit.gov.co/ministerio/normograma-sig/procesos-misionales/facilitacion-del-comercio-y-defensa-comercial/acuerdos-convenios/acuerdo-01-del-2012.aspx>

Azuero, F., González, A. C. y Gutiérrez, M. L. (2012). Tendencias en la administración: Gerencia y Academia. Ediciones Uniandes, (vol 1).



- https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=I9hdDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA439&dq=origen+de+las+tiendas+de+barrio+en+estados+unidos&ots=FnK1Z2kLHA&sig=AP_aZp4-WXhQiUXfxHlyoE7OSKU#v=onepage&q=origen%20de%20las%20tiendas%20de%20barrio%20en%20estados%20unidos&f=false
- Calderón, G, y Castaño, G. A. (2005). Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados. Universidad Nacional de Colombia sede Manizales: Epigráficas.
https://books.google.com.co/books?id=N1l2My4B7h8C&pg=PA9&dq=Las+peque%C3%B1as+y+medianas+empresas+adolecentes+serios+problemas+de+gesti%C3%B3n+y+de+recursos&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiM_JDn-Y7qAhXkdd8KHbJrCpYQ6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q=Las%20peque%C3%B1as%20y%20medianas%20empresas%20adolecentes%20de%20serios%20problemas%20de%20gesti%C3%B3n%20y%20de%20recursos&f=false
- Capra, F. (2009). La trama de la vida: Una nueva perspectiva de los sistemas vivos. España: Anagrama.
- Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la investigación. México: McGrawHill
- Cuesta, J. Y. (2013). Análisis de las ventajas competitivas del sector de retail en Boyacá. *Iter Ad Veritatem*, (11), 135-154.
<http://revistas.ustatunja.edu.co/index.php/iaveritatem/article/view/576/704>
- DANE (2017). Microestablecimientos – Micro. Bogotá D.C.: Boletín técnico.
- Druker, P. F. (2002). La gerencia en la sociedad futura. Norma: Bogotá.
- Gaitán, D. (2010). Caracterización de las tiendas de barrio de Cartagena. *Revista académica de Educación*, 4 (8), 59- 71.
<https://journal.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/view/52/44>
- Guarín, A. (2010). Análisis socioeconómico de tiendas de alimentos en áreas urbanas de bajos recursos en Latinoamérica: Informe del caso de estudio Bogotá, FAO.
<http://www.fao.org/3/a-as334s.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. del P. (2010). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.
- Hurtado, I, y Toro, J. (2007). Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio: Modelos de conocimiento que rigen los procesos de investigación y los métodos científicos expuestos desde la perspectiva de las Ciencias Sociales. Venezuela: El nacional.
https://books.google.com.co/books?id=pTHLXXMa90sC&pg=PA103&dq=dise%C3%B1o+no+experimental&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiVm__ay8_qAhVwh-AKHZUVDcIQ6AEwAHoECAMQAg#v=onepage&q=dise%C3%B1o%20no%20experimental&f=false
- Koontz, H., y Weihrich, H. (2004). Administración: Una perspectiva global. México: McGraw-Hill.
- Londoño, C. M. (2018). Caracterización de los negocios barriales del borde oriental de la comuna 10 de Medellín. *Revista CIFE: Lecturas de Economía Social*, 20 (33), 95-116.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6920526>
- Lüders, R y Rosende, F. (2014). Milton Friedman: La vigencia y sus contribuciones. Ediciones UC: Santiago de Chile.

<https://books.google.com.co/books?id=g537CAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=escuela+de+chicago+economia&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjT5vXuseTqAhUKd98KHXRaCrcQ6AEwBXoECAyQAg#v=onepage&q&f=false>

Paramo, D., García, O. L. y Arias, M. O. (2011). Hacia una tipología de tenderos de Manizales. *Pensamiento y Gestión*, (30), 93-122.
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64620756006.pdf>

Paramo, D. y Ramírez, E. (2013). Incidencia de la cultura sobre el marketing relacional practicado entre consumidores y tenderos en la tienda tradicional.
<https://books.google.com.co/books?id=2Nq3BQAAQBAJ&pg=PA150&dq=tipologia+de+l+tendero+de+barrio+colombia&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiTmLK4tqAhXJnOAKHcAvBMgQ6AEwBXoECAUQAg#v=onepage&q=tipologia%20del%20tendero%20de%20barrio%20colombia&f=false>

Porter, M. (2015). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Patria: México.

Robinson, W. I. (2013). Una teoría sobre el capitalismo global: Producción, Clase y Estado en un mundo transnacional. México: El siglo XXI editores.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LPOkDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=teorias+del+libre+mercado&ots=1DBLF1tApe&sig=WgMOJQztIUsL6dOEAsv26LP2o4c#v>

[=onepage&q=teorias%20del%20libre%20mercado&f=false](https://books.google.com.co/books?id=g537CAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=escuela+de+chicago+economia&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjT5vXuseTqAhUKd98KHXRaCrcQ6AEwBXoECAyQAg#v=onepage&q&f=false)

Ricardo, D., y Smith, A. (2009). Principios de economía política y de investigación. Madrid: Aguilar.

Rivera, S. (2018). Afectación de la competitividad de las tiendas de barrio en Usaquéen debido a los formatos hard discount. Bogotá:CESA
<https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2068/TG00860.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Silva, H. (2011). Comportamiento de las superficies de Retail en Colombia. *Pensamiento y Gestión*, (30), 3-20. Barranquilla: Universidad del Norte.

Toro, I. D. y Parra, R. D. (2006). Método y conocimiento: Metodología de la Investigación. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
https://books.google.com.co/books?id=4Y-kHGjEjy0C&pg=PA29&dq=m%C3%A9todo+cuantitativos+en+ciencias+sociales&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj_pJat0c_qAhWCT98KHYgkCRcQ6AEwBnoECAUQAg#v=onepage&q=m%C3%A9todo%20cuantitativos%20en%20ciencias%20sociales&f=false

Valbuena, S., y Rojas, R. (2010). Caracterización de los propietarios de micro establecimientos de comercio abierto en la ciudad de Bogotá. *Dialéctica revista e investigación*, (26), 9-19 Bogotá.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3340024.pdf>

