

TRABAJO DE GRADO

**“IMPLEMENTACIÓN DE REDES ASOCIATIVAS Y DIRECCIONAMIENTO DE
UTECOL, COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD FRENTE A LOS
HIPERMERCADOS”**

AUTORES:

LIZETH MARITZA GALINDO CORDOBA Código: 2012600

KATHERINE SOLAR SANTOS Código: 2021528

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESCUELA DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION

2008

TRABAJO DE GRADO

**“IMPLEMENTACIÓN DE REDES ASOCIATIVAS Y DIRECCIONAMIENTO DE
UTECOL, COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD FRENTE A LOS
HIPERMERCADOS”**

AUTORES:

LIZETH MARITZA GALINDO CORDOBA Código: 2012600

KATHERINE SOLAR SANTOS Código: 2021528

Trabajo de Grado para optar el Título de Economista

DIRECTOR:

ALVARO FUENTES AREVALO

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESCUELA DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION

2008

RESUMEN

TITULO: IMPLEMENTACION DE REDES ASOCIATIVAS Y DIRECCIONAMIENTO DE UTECOL, COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD FRENTE A LOS HIPERMERCADOS*

AUTORES: LIZETH MARITZA GALINDO CORDOBA

KATHERINE SOLAR SANTOS **

PALABRAS CLAVES: Asociatividad, Competitividad, Tiendas De Barrio, Hipermercados, Impacto.

DESCRIPCION DEL TRABAJO:

Este proyecto analiza la competitividad de los tenderos afiliados a UTECOL en la ciudad de Bucaramanga, para enfrentar el impacto generado por los hipermercados, que a nivel mundial han creado estrategias de competitividad para establecerse y mantenerse en el sector minorista.

Para desarrollar este análisis se hace necesario el estudio del marco conceptual de algunas teorías que son fundamentales para esta investigación. Entre las teorías que se estudiaron tenemos competitividad, redes asociativas, economía de Aglomeración, entre otras que nos permitieron abordar el tema desde un contexto más específico. Después se indagó los estudios realizados en el país sobre el sector minorista en general y en donde incluyen a las tiendas de barrio y grandes superficies.

Posteriormente, se observó las investigaciones, de datos históricos efectuados en la ciudad sobre tiendas de barrio para realizar un sondeo de las incidencias generadas por las grandes cadenas de almacenes en los tenderos; teniendo en cuenta las fallas presentadas en cuanto a infraestructura, educación y metodología para ampliar sus acciones y hacerse más competitivos frente a la entrada de estos, los cuales manejan conceptos de precios bajos, calidad y excelencia en cuanto al servicio para el consumidor primario; tomando como referencia a los consumidores finales. A partir de ello, se dieron las conclusiones y recomendaciones que se derivaron del tema de estudio.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Economía y Administración, Álvaro Fuentes.

ABSTRACT

TITLE: IMPLEMENTATION OF ASSOCIATIVE NETWORKS AND REDIRECTING OF UTECOL AS AN STRATEGY FOR COMPETITIVITY AGAINST HIPERMARKETS*

AUTHORS: LIZETH MARITZA GALINDO CORDOBA

KATHERINE SOLAR SANTOS**

KEYWORDS: Associativity, competitiveness, neighborhood stores, hipermarkets, impact.

Work description:

This project issues the competitiveness of store sellers affiliated to UTECOL in Bucaramanga city to face the impact generated by those hipermarkets that worldwide have created competitive strategies to stablish and maintain them selves in the minorist sector.

To perform this analysis it was necessary to carry out a review on the conceptual frame of some theories which are fundamental for this research. Among the studied theories they are competitiveness, associative networks and agglomeration economy which allowed us to issue the problem from a specific context. Then, A check out was made about the studies carried out in the country relative to the minorist sector and about those that included neighborhood stores and great extensions.

After that, the researches of historical data performed in the city about neighborhood stores were observed in order stablish the impact of great market chains on store sellers; taking into account the defficiencies presented in infrastructure, education and methodology to increase their actions and be more competitive against those which strategize with low prices, quality and excelence realtive to the primary consumer; taking as reference the final consumer. From that, the conclusions and recomendations derived were given.

* Graduation thesis

** School of human science, Department of Economy and Administration, Álvaro Fuentes.

Este proyecto lo dedico con todo mi amor a Dios y a la Virgen María, por darme la sabiduría, paciencia, empeño, fortaleza, para enfrentar los grandes obstáculos presentados en el camino durante este trabajo.

A mi familia, a mi papá por su apoyo, su ayuda y comprensión, a mi mami en especial por creer en mí, brindarme una voz de aliento, su amor y comprensión, a mis hermanos por darme siempre consejos en las situaciones más difíciles y a ti por estar dispuesto siempre a brindarme tu amor, una mano, una solución, un apoyo y tus inolvidables consejos. Recuerden jamás los olvidaré.

L.M.G.C

*Este proyecto lo dedico con amor a Dios por ser mi guía;
a mi papá por su ejemplo, apoyo incondicional y esfuerzo
para que saliera adelante. A mi mamá por su amor y
dedicación.*

*A mis hermanos, Delcy Mayerling, Edgar Mauricio,
Juan Camilo y Luz Karis, por animarme e inspirarme
para cumplir mis sueños.*

*Y a aquellas personas que de una u otra forma me
acompañaron en la realización de este proyecto.*

K.S.S.

AGRADECIMIENTOS

Al profesor Rafael Viana por darnos consejos, corregir nuestros errores, compartir sus conocimientos y enseñarnos que todo es posible si lo queremos hacer.

A la profesora Claudia Cote, por su paciencia, apoyo y por brindarnos una segunda oportunidad.

Al profesor Jorge Navarro España por dedicar tiempo escuchándonos y brindarnos su apoyo en momentos difíciles en el transcurso de este proyecto.

Al profesor Álvaro Fuentes por la iniciativa de trabajar en el proyecto, por sus contactos en la Asociación UTECOL y en FENALCO. A la Asociación de UTECOL por su disponibilidad, ayuda y carisma de su presidente y gerente, a FENALCO y la Cámara de Comercio por darnos su colaboración en la base de datos.

A nuestros amigos por apoyarnos en todo momento con una frase, sincera, su comprensión, ayuda y cariño.

Y a todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron para que este proyecto se hiciera realidad.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	18
1. MARCO CONCEPTUAL DE REFERENCIA	20
1.1 COMPETITIVIDAD.....	20
1.2 COMPETITIVIDAD SISTÉMICA	22
1.3 VENTAJAS COMPETITIVAS	25
1.4 REDES ASOCIATIVAS.....	27
1.4.1 Redes Verticales	28
1.4.2 Redes Horizontales	28
1.4.3 Redes Territoriales.....	29
1.4.4 Ventajas de la asociatividad.....	29
1.4.5 Obstáculos presentados en la asociatividad	30
1.5 CASOS DE ASOCIATIVIDAD EN OTROS PAÍSES Y EN COLOMBIA	31
1.5.1 Caso de Asociatividad en España.....	32
1.5.2 Caso de Asociatividad en Italia	35
1.5.3 Caso de Asociatividad en Colombia.....	37
1.6 ECONOMÍAS DE AGLOMERACION.....	40
2. ANALISIS DEL SECTOR MINORISTA	44
2.1 Generalidades De Las Grandes Superficies	44
2.2 Mayores Minoristas en el mundo	46
2.2.1 Experiencia de Almacenes Wal-Mart	46
2.2.2 Experiencia de Almacenes Carrefour	47
2.2.3 Experiencia de Almacenes Éxito	48
2.2.4 Experiencia de Almacenes de Corte Inglés	49
2.3 PENETRACIÓN DE LOS GRANDES ALMACENES DE CADENA EN COLOMBIA	50

2.3.1 Actuación del Sector Minorista.....	51
2.4 DESARROLLO HISTORICO DEL SISTEMA DE LA TIENDA DE BARRIO EN COLOMBIA.....	55
2.4.1 Antecedentes Históricos	55
2.4.1.1 El Café y la Tienda	57
2.4.1.2 La Tienda en Santander	59
2.5 LA IMPORTANCIA DE LAS TIENDAS DE BARRIO	61
2.5.1 Estudios realizados de tiendas.....	63
3. VARIABLES ANALIZADAS EN LA ZONA DE ESTUDIO.....	69
3.1 Variables de Estudio	69
4. DIAGNOSTICO	71
4.1 Recopilación de los datos de la Muestra.....	72
4.2 Resultados del Estudio realizado a los Tenderos	75
4.2.1 Análisis de la Variable “Precio”	79
4.2.1 Análisis de “Variedad de Producto”	84
4.2.2 Análisis de la Variable “Servicio al Cliente”	86
4.2.3 Análisis de la Variable “Proximidad”	86
4.2.4 Análisis de la variable “Atención al cliente”	88
4.2.5 Análisis de la Variable “Promociones”	90
4.2.6 Análisis de “Sistemas de Crédito”	91
4.3 Asociatividad (UTECOL).....	93
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES	98
BIBLIOGRAFIA	99
ANEXOS	104

ANEXOS A: FIGURAS	104
ANEXO B: ENCUESTAS Y RESULTADOS.....	105
ANEXO 1. ENTREVISTA A TENDEROS ASOCIADOS A UTECOL.....	105
ANEXO 2. ENCUESTA A USUARIOS FINALES DE LA ZONA DE ESTUDIO	122

CONTENIDO DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1 CUATRO NIVELES DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA.....	24
FIGURA 2 CUATRO ASPECTOS PRINCIPALES PARA DETERMINAR LAS VENTAJAS COMPETITIVAS.....	26
FIGURA 3 PLANO UBICACIÓN CARREFOUR BUCARAMANGA	45
FIGURA 4 PLANO UBICACIÓN ALMACENES ÉXITO CENTRO	46
FIGURA 5 UBICACIÓN DE UTECOL	104

CONTENIDO DE TABLAS

Pág.

TABLA 1 VENTAS REALES EN LOS GRANDES ALMACENES E HIPERMERCADOS MINORISTAS (II TRIMESTRE) TOTAL NACIONAL (MILES DE MILLONES) A PRECIOS CORRIENTES	51
TABLA 2 DATOS HISTÓRICOS DE LAS TIENDAS DE BARRIO EN BUCARAMANGA.	64
TABLA 3 PRODUCTOS CON MAYOR ROTACIÓN	73
TABLA 4 PRECIOS Y DIFERENCIAS DE LOS HIPERMERCADOS Y LAS TIENDAS DE BARRIO	81
TABLA 5 VARIEDAD DE PRODUCTOS EN LOS HIPERMERCADOS Y LAS TIENDAS DE BARRIO	84
TABLA 6 CALIFICACIÓN DE LAS TIENDAS DE BARRIO POR CARACTERÍSTICAS (PORCENTAJES DE PERSONAS)	128
TABLA 7 CALIFICACIÓN DE LOS HIPERMERCADOS POR CARACTERÍSTICAS (PORCENTAJE DE PERSONAS)	129
TABLA 8 PERCEPCIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE POR CALIFICACIONES POR CANAL.....	132
TABLA 9 CALIFICACIÓN DE DESCUENTOS Y PROMOCIONES POR CANAL (CLIENTES Y NO CLIENTES DE LOS HIPERMERCADOS)	132
TABLA 10 CAMBIOS EN LA ZONA	133

CONTENIDO DE GRAFICAS

Pág.

GRAFICA 1 NÚMERO DE TIENDAS AÑOS 2004-2008	64
GRAFICA 2 NÚMERO DE TIENDAS NUEVAS AÑOS 2004-2008.....	65
GRAFICA 3 NÚMERO DE TIENDAS CERRADAS AÑOS 2004 - 2008.....	66
GRAFICA 4 LOCALIZACIÓN DE LOS CONSUMIDORES FINALES POR BARRIOS ..	74
GRAFICA 5 TIEMPO RESIDIENDO EN LA ZONA.....	75
GRAFICA 6 CARACTERÍSTICA PARA ELEGIR EL LUGAR DE COMPRA.....	78
GRAFICA 7 LUGAR DONDE REALIZA SUS COMPRAS	78
GRAFICA 8 FRECUENCIAS DE HACER COMPRAS EN LAS TIENDAS DE BARRIO Y EN LOS HIPERMERCADOS	79
GRAFICA 9 LUGAR DONDE LOS PRECIOS SON MÁS ECONÓMICOS	83
GRAFICA 10 PORCENTAJE DE EDADES	123
GRAFICA 11 RESIDENTES EN LA ZONA DE ESTUDIO	124
GRAFICA 12 ESTRATO SOCIO – ECONÓMICO DE LOS ENCUESTADOS.....	125
GRAFICA 13 CALIFICACIÓN PROMEDIO PARA LAS TIENDAS DE BARRIO POR CARACTERÍSTICAS	128
GRAFICA 14 CALIFICACIÓN PROMEDIO PARA LOS HIPERMERCADOS POR CARACTERÍSTICAS	129
GRAFICA 15 LUGAR DONDE HAY MÁS VARIEDAD DE PRODUCTOS.....	130
GRAFICA 16 CAMBIOS EN LA ZONA	133

INTRODUCCION

Ante un escenario de globalización y nuevos cambios estructurales, las grandes superficies se han tomado al país incursionando en las ciudades intermedias y como estrategia complementaria penetrando en los barrios utilizando la implementación de los nuevos conceptos de negocios, desarrollados actualmente por las grandes cadenas de hipermercados como Almacenes Éxito, Carrefour, Olímpica, entre otros; los cuales tienen como objetivo principal apoderarse del mercado.

De acuerdo a las transformaciones del medio y las acciones emprendidas por las cadenas de hipermercados, el tendero se verá afectado por las desventajas presentadas en el sistema de mercadeo; ya que la competencia maneja grandes volúmenes de productos, los cuales se pueden adquirir a menor costo y vender a precios más bajos, creando así un panorama desigual en la comercialización de los productos, lo que afectaría al tendero en su nivel de compra y capacidad de venta.

Bajo este escenario hemos realizado un análisis del impacto que presentan los tenderos vinculados a la asociación UTECOL con respecto a los almacenes de cadena, en donde a partir de aspectos teóricos como Asociatividad, Competitividad, Economía de Aglomeraciones, hemos realizado un diagnostico cuidadoso de la situación teniendo en cuenta las falencias que estos muestran en su infraestructura, educación y metodología, para desarrollar acciones competitivas frente a las grandes superficies que son dirigidas por expertos en el área comercial, los cuales manejan conceptos de calidad, precios bajos y excelencia hacia el consumidor primario, por ende es necesario romper con el actual esquema desarrollado por el tendero, transformando su mentalidad individualista y propiciando métodos educativos que fortalezcan la asociación y a su vez les brinde mejores herramientas para la permanencia en el mercado.

Considerando el panorama se ha planteado la búsqueda de alternativas que permitan al tendero potenciar las cualidades y características particulares implícitas en el modelo económico predominante, realizando acuerdos de cooperación, en donde existan agentes que creen una red asociativa estratégica para cumplir propósitos que generen beneficios; para evolucionar “de la pequeña tienda de barrio al gran superette”.

En primera instancia el estudio se estructura de la siguiente manera: el capítulo uno, consta del marco teórico de referencia, en donde se tiene en cuenta la visión y posición en cada aspecto teórico de autores como Michael Porter, Klaus Esser, Alfred Marshall, entre otros, definiciones de redes asociativas, competitividad, economía de aglomeraciones y demás, así como la postura particular en cada desarrollo.

En segunda instancia se presenta el análisis del sector minorista que comprende la experiencia en otros países de los hipermercados, la penetración de las grandes superficies al país, el desarrollo histórico de las tiendas de barrio hasta nuestros días y los estudios realizados de las tiendas de Barrio en la ciudad. El tercer capítulo consta de las variables analizadas para nuestro caso de estudio las cuales fueron el precio, la variedad del producto y el servicio al cliente.

Una vez mencionado lo anterior se procederá al diagnóstico desarrollado a partir de la encuesta realizada a los tenderos y los consumidores finales, para después confrontar los datos y examinar la situación del tendero en Utecol a partir de los datos arrojados.

Por último se realiza una síntesis de lo expuesto durante todos los capítulos; es decir se hace un balance general de la investigación y se plantean las recomendaciones obtenidas después de observar las necesidades del sector.

1. MARCO CONCEPTUAL DE REFERENCIA

Las categorías bajo las cuales se estudia, este trabajo, se centran en los conceptos de competitividad sistémica y asociatividad de la tienda de barrio en la ciudad. Estas categorías pueden interrelacionarse y crear una red asociativa fuerte para competir en el mercado y minimizar el impacto de la llegada de los multiformatos al país.

1.1 COMPETITIVIDAD

Las teorías económicas clásicas han sido las bases fundamentales para el desarrollo del concepto de competitividad, que ha ido evolucionando e incorporando nuevos elementos como cambios tecnológicos, productivos y organizacionales.

El marco conceptual de la competitividad fue establecido en el siglo XVII por las teorías de comercio internacional, cuya esencia está centrada sobre todo en aspectos económicos. El principal mentor de estas teorías fue David Ricardo, quien se destacó por su metodología de las ventajas comparativas.¹

La teoría económica clásica establece el concepto de las ventajas comparativas de un territorio o una nación en óptimas condiciones de factores básicos de producción (tierra, mano de obra y capital) y la abundancia en recursos naturales.

Teniendo en cuenta el surgimiento y la evolución de la globalización aparecen elementos innovadores como tecnología, nuevos comportamientos de consumo y una mayor conciencia de la conservación de los recursos naturales, con lo que se da una nueva perspectiva del término “competitividad”, donde las ventajas comparativas como eje de desarrollo evolucionan hacia las ventajas competitivas.

¹ROJAS Patricia, SAPÚLVEDA Sergio. ¿Qué es Competitividad? San José, C.R: IICA, 1999. (Series Cuadernos Técnicos/IICA; no. 09)

Estas ventajas competitivas se originan a partir de la diferenciación del producto y la reducción de costos; en donde la tecnología, la capacidad de innovación y los factores técnicos son fundamentales. A diferencia de los recursos naturales, los factores técnicos no son heredados, son creados y surgen de habilidades específicas derivadas del sistema educativo, del legado exclusivo del “saber-como” (“Knowhow”) tecnológico, de la infraestructura especializada, de la investigación, de la capacitación que se le ofrezca al recurso humano, de mercados de capitales desarrollados y de una alta cobertura de servicios públicos de apoyo, entre otros.

De lo anteriormente mencionado, se puede afirmar que la competitividad, entonces, se constituye en el objeto global de la dimensión económica cuya interacción con las dimensiones social, ambiental y político-institucional conforman el proceso de desarrollo regional.

Michael Porter, expone una fórmula en la cual la competitividad de una nación se basa en última instancia en la productividad, es decir, en la eficiencia en el uso de los factores por parte de las empresas residente en la nación (región): “El nivel de vida de las naciones es determinado por la productividad de la economía, la cual es medida por el monto de los bienes y servicios producidos por unidad de habitantes de la nación, por unidad de capital y por unidad de recurso natural “. Y adiciona: “la productividad depende de una parte, del valor de los bienes y servicios producidos por la nación (región), estimados como precios que se definen en condiciones de mercado abierto, y de otra, de la eficiencia con la cual se producen dichos bienes y servicios”.²

En un entorno globalizado, la competencia no se realiza simplemente entre empresas que son autónomas y se comportan aisladamente, guiadas por el principio de maximización de ganancias; se compete contra “Competitivas y organizadas”, redes asociativas de empresas.

² VILLAMIZAR, Maryori; ARENAS, Reinaldo. Analisis de Competitividad de la Cadena Productiva Forestal Maderera en Santander. Tesis de Grado Universidad Industrial de Santander. 2004.

El término competitividad recoge y aplica análisis en los diferentes aspectos de la vida económica. Esto crea la necesidad de identificar los diversos niveles de análisis, para así poder trabajar en términos de variables estratégicas y áreas políticas.

Por lo tanto “los entornos macro, meso y microeconómico en que operan las empresas constituyen las condiciones de competitividad favorables (o no) a las ganancias (o pérdidas) de productividad. Esas condiciones de competitividad, en consecuencia, determinan los niveles de vida (referidos a la disponibilidad, de bienes y servicios, así como a la eficiencia, la equidad y la sostenibilidad en el uso de los factores de la población regional o nacional).³

1.2 COMPETITIVIDAD SISTÉMICA

Al hablar de competitividad sistémica partimos de la idea que existe un desarrollo social de acumulación y ventajas económicas en el comercio; este se encuentra determinado por la creación de capacidades empresariales y sociales, las cuales se logran a través de un marco de integración de cuatro aspectos importantes.

Para algunos autores como Klaus Esser, “la competitividad sistémica es el producto de la interacción compleja y dinámica entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional”.⁴

Nivel Meta: Hace referencia a la integración social y se inserta de manera complementaria en los otros niveles, teniendo en cuenta aspectos de recursos humanos, como el desarrollo de habilidades y conocimiento; este a su vez relaciona la educación y capacitación.

³ *Ibíd.*, p.32.

⁴ ESSER. Klaus; HILLEBRAND. Wolfgang; MESSNER. Dirk; MEYER. Jorg. Competitividad Sistémica: Nuevo Desafío a las Empresas y a la Política. En: Revista de la CEPAL, Santiago 1996. No. 59, p.39.

Nivel Macro: Este nivel se encuentra conformado por agentes sociales, entre esos encontramos la inseguridad ciudadana, y variables macroeconómicas dirigidas por el Estado como: las políticas presupuestaria, monetaria, fiscal, de competencia, cambiaria y comercial; las cuales influyen en la productividad de la región.

Muestra firmeza en el ámbito macroeconómico, ya que si presenta desequilibrio o inestabilidad afecta su productividad y eficiencia en la estructura económica, en donde se da la utilización eficientes de los recursos.

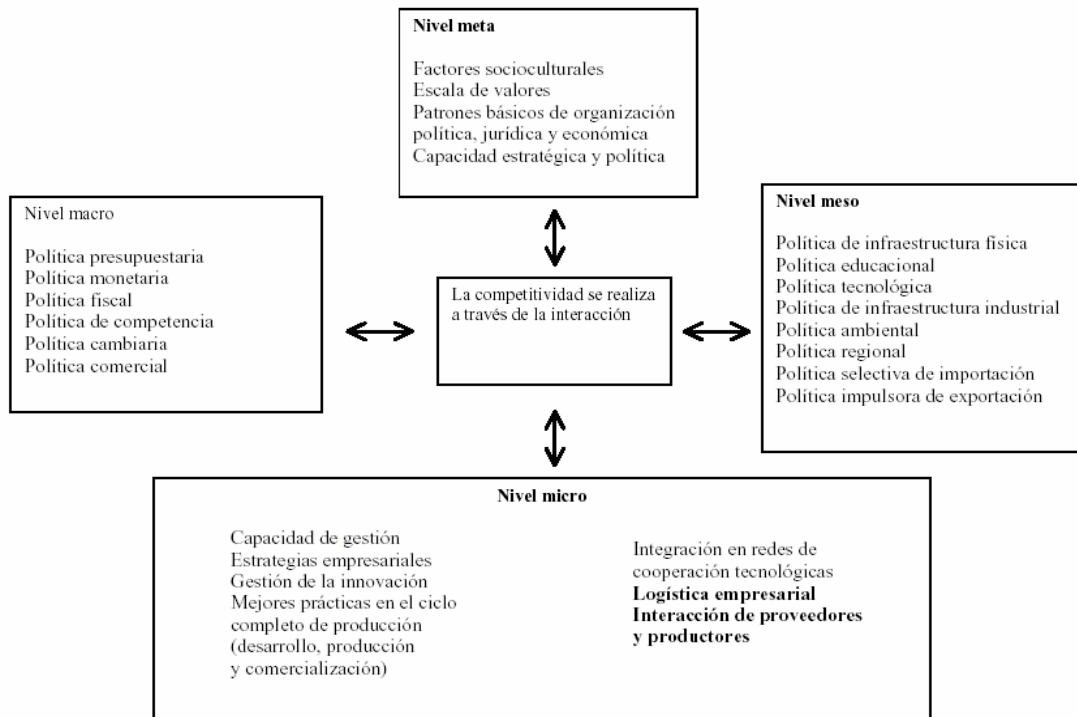
Nivel Meso: Se encuentra constituido por las políticas de infraestructura entre las que se encuentran: la física, la industrial-educacional, tecnológica- ambiental, la de importación y la de exportación; las cuales intervienen en la competitividad.

Estas cumplen un papel de apoyo en la creación de estructuras y en el enlace de los procesos de aprendizaje de la sociedad; es por esto que al estado y a los agentes sociales les corresponde desarrollarlas.

Nivel Micro: Analiza la capacidad de la actividad de las empresas buscando paralelamente la eficiencia, flexibilidad, calidad, y avances en esquemas de comercialización, en redes de asociatividad.

Con estos niveles se establecen estrategias y elementos de política. En el nivel MICRO, la competitividad es un factor importante en el estudio de análisis estratégicos; el nivel MESO es el efecto estratégico de cooperación y competitividad en las redes asociativas, que se dan en la localidad o región.

Figura 1 Cuatro Niveles De Competitividad Sistémica



Fuente: Art. La Competitividad: componente del Éxito. Tomado de la página web: <http://www.monografias.com/trabajos26/competitividad/competitividad.shtml> consultado el 5 de Julio de 2008.

El nivel Meso, es el nivel más importante y complejo ya que en él se relacionan elementos nacionales y territoriales. Según los autores Villamizar Maryory y Arenas Reinaldo de la tesis “Análisis de Competitividad de la Cadena Productiva Forestal Maderera en Santander” mencionan que para Klaus Esser, es importante desarrollar el nivel Meso en los siguientes aspectos⁵:

- Dotar de una adecuada estructura académica.
- Adopción de políticas atractivas para el comercio exterior.
- Incentivar la agrupación de agentes económicos.

⁵ VILLAMIZAR, MARYORY. ARENAS, Reinaldo, op.cit. p. 35

- Dotar de infraestructura física y logística para formación de conglomerado en espacios regionalmente delimitados.
- Desarrollo de estructuras institucionales que permitan formar estructuras productivas eficientes en territorios locales y regionales.
- Otorgar mayor responsabilidad a los agentes territoriales sobre las decisiones ligadas a la localización.
- Incentivar la capacidad tecnológica, educativa y de investigación.
- Diseñar políticas que fortalezcan la competitividad de las localizaciones industriales.
- Crear una infraestructura física al servicio de la exportación.
- Incentivar la formación de estructuras a nivel Meso por parte del Estado, las empresas, las asociaciones y las instituciones intermedias.
- Fortalecer a los fuertes para exigir con rapidez núcleos industriales dinámicos; aplicación de Meso políticas específicas y selectivas al desarrollo de un entorno eficiente para esos conglomerados.
- Fortalecimiento de las regiones en desarrollo donde surjan grupos o conglomerados empresariales dinámicos y aplicación de políticas descentralizadas.

1.3 VENTAJAS COMPETITIVAS

De acuerdo a lo anteriormente mencionado en la teoría de competitividad sistémica, las empresas que muestran un mayor posicionamiento a la hora de competir tendrán un mejor acceso a los mercados internos o externos y una estrecha relación con otras empresas, el Estado y las instituciones creando así una ventaja competitiva.

Una ventaja competitiva se origina en el momento en el que las empresas se organizan y llevan a cabo sus procesos productivos. La actividad de las empresas se divide en

diversas acciones en las cuales se crea valor para los compradores; esto se determina por el precio que el consumidor está dispuesto a pagar y por la calidad del producto o servicio ofrecido.

Según Porter, existen cuatro aspectos principales que determinan las ventajas competitivas en los negocios; estos aspectos sirven para crear el escenario de formulación y desarrollo de los ciclos productivos en una región determinada. Los cuales son: las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, los sectores relacionados y auxiliares y la estrategia, estructura y rivalidad.

Figura 2 Cuatro Aspectos Principales para Determinar las Ventajas Competitivas

EL DIAMANTE NACIONAL	
Las condiciones de los factores.	La calidad, la especialización, la validez de los factores existentes o creados; recursos humanos especializados, existencia de centros de investigación, sistemas de financiación adecuados, etc.
Las condiciones de la demanda.	La exigencia de los clientes, en cuanto a calidad, innovación, servicio, grado de conocimiento del producto, etc., definen la demanda.
Los sectores relacionados y auxiliares.	Los proveedores especializados, los competidores, las empresas e instituciones que siguen líneas de investigación complementarias, etc.
Estrategia, estructura y rivalidad .	El sistema organizativo de la empresa, el sistema de dirección adoptado, la orientación exportadora e innovadora de la organización, la cultura de la empresa, el entorno competitivo.

Fuente: DALMAU. J; SEGARRA. M; HERVÁS. J. Factores que Afectan a la Competitividad de Sectores Industriales Geográficamente Concentrados. Departamento de Organización de empresas. Universidad Politécnica de Valencia.

A partir de estos cuatro elementos se puede decir que las asociaciones tienden a organizar las acciones de producción, transformación y comercialización, obteniendo para sus asociados grandes beneficios que si trabajaran de manera aislada.

Cabe señalar la importancia que deben tener las empresas a la hora de actuar como agentes organizados; ya que interactúan en entornos geográficos, económicos, sociales y culturales específicos, en donde sus estrategias de competitividad deben considerar la relación existente entre las redes asociativas.

1.4 REDES ASOCIATIVAS

En algunos países en vía de desarrollo la búsqueda del aumento de la competitividad en las empresas cada día es un factor predominante, por lo cual se han visto en la necesidad de desarrollar estrategias que apoyen y beneficien a las PYMES que han sido impactadas por la transformación del mercado globalizante. De acuerdo a lo anterior, se ha demostrado que una de las formas para que exista un aumento en la productividad de las empresas se logra a partir del desarrollo del trabajo conjunto, es decir, creando asociaciones que permitan crear aglomeraciones.

Las empresas del país tienen que asociarse para poder obtener el nivel de desarrollo y competitividad que se requiere para competir a nivel regional y global. Según Alfred Marshall, en su obra "Principios de Economía" de 1890 la asociatividad de las pequeñas empresas en ciertos distritos de Inglaterra trae consigo externalidades positivas que a la vez significan aumento de competitividad.

Por lo anteriormente mencionado cabe resaltar según los autores Álvarez y Suárez en el artículo "Redes de Competitividad y Productividad Compartida" (Re.CyPro.com)TM que los tipos de Redes asociativas que existen son: Redes verticales, Redes horizontales y Redes territoriales.

1.4.1 Redes Verticales

Este tipo de asociación se da entre empresas proveedoras y aquellas que producen bienes finales para el consumo. La cooperación en redes verticales en el carácter tecnológico proviene de acuerdos con instituciones tales como universidades, suministro de tecnologías. En la parte productiva las redes verticales se pueden dar en el desarrollo de proveedores. En la parte de mercadeo, las redes verticales ayudan para la compra exclusiva y manejo de territorios con distribución exclusiva.⁶

Al hablar de capacitación y entrenamiento se hace referencia a la forma en que se apoyan económicamente las empresas que constituyen la aglomeración, en donde se benefician directamente, por medio del perfeccionamiento de sus recursos humanos, e indirectamente con el aumento de mano de obra calificada. Una de las ventajas fundamentales en las aglomeraciones y redes asociativas es la especialización de sus empresas.

1.4.2 Redes Horizontales

La reciprocidad existente en las redes horizontales puede ser de carácter asociativo entre las empresas competitivas que se encuentran en el mismo sector; esto se logra a través de la innovación que se da con la expansión de tecnologías para todos los agentes que participan en el proceso.

La cooperación horizontal se presenta en el aspecto productivo como economías de escala, especialización productiva y hasta limitación de producción. En el aspecto de mercadeo se asocia como canal comercial conjunto, expansión de mercados, compartir marcas, servicio de postventa común, entre otros. Es importante señalar que en las

⁶ HERNÁNDEZ, A. Iván, Suárez C. Nathalie. Redes de competitividad y Productividad compartida (Re.CyPro.Co). Consultoría Preparada para el Consejo Nacional de Competitividad. Quito, Diciembre 4 del 2003

redes horizontales, la asociatividad se da entre entes complementarios y no competidores, por lo que se le puede dar un valor agregado a los productos y servicios⁷.

1.4.3 Redes Territoriales

Al hablar de redes territoriales se hace referencia a los clúster o aglomeraciones los cuales se desarrollan en un territorio determinado (región, provincia y ciudad). Las aglomeraciones se presentan cuando compiten entre sí las firmas, los competidores; que a su vez cooperan entre ellos; creando una presión en la demanda a la hora de innovar los productos.

1.4.4 Ventajas de la asociatividad

La asociatividad presenta las siguientes ventajas, las cuales se adquieren mediante la creación de redes, cadenas productivas o aglomeraciones.

Según los autores Álvarez y Suárez en el artículo “Redes de Competitividad y Productividad Compartida” (Re.CyPro.com)TM las ventajas de asociatividad son: “El Potencial de crecimiento y actualización tecnológica de innovación de las empresas bajo el esquema de asociatividad” , “la posibilidad de compartir y aprovechar información sobre proveedores, diseño de producto, mano de obra, insumos, cliente e intermediarios, mercados y tecnología” y “La especialización del trabajo entre las empresas que hacen parte de la red; y la disponibilidad de mano de obra y de materia prima generalmente es mayor cuando se presentan aglomeraciones”.

Es importante afirmar que la mayor ventaja de la asociatividad es el aumento de la innovación y el crecimiento entre las empresas asociadas, estas empresas al encontrarse aglomeradas se encuentran forzadas a innovar, competir en el mercado y aumentar su productividad.

⁷ *Ibíd.*, p. 7.

1.4.5 Obstáculos presentados en la asociatividad

La asociatividad presenta ciertos obstáculos entre los que se encuentra la falta de información, lo cual no es solo un obstáculo para la asociatividad por el efecto de incertidumbre en los negocios, sino también para crear ventajas competitivas sostenibles. Hay que diferenciar entre información genérica que beneficia a todos los participante y la información de carácter específica y particular que le permite a una empresa crear un producto de características específicas y generalmente basada en tecnología.⁸

La desconfianza es otro obstáculo, debido a que en muchas empresas se ha experimentado la competencia desleal e intensa. La falta de información hace que aumente la desconfianza, es por esto que se considera establecer lazos de comunicación fuertes para disminuir el riesgo de desconfianza y aumentar la asociatividad.

Otro obstáculo importante es el llamado Free Riders (empresas que participan de los beneficios sin compartir costos). Cuando las compañías creen que existen otros competidores que no van a invertir en la formación de una aglomeración, pero si se beneficiaran de este, entonces deciden no participar. Así mismo cuando las compañías creen que el costo de pertenecer y apoyar una iniciativa de asociatividad es muy alto y que sus beneficios son dudosos, esperan a ver resultados y no participan directamente, ni invierten en su información.⁹

Los beneficios de la asociatividad son:¹⁰

- Ampliar economías de escala y por esta vía, alcanzar nuevos mercados, reducir costos y acceder a nuevas tecnologías.

⁸ *Ibíd.*, p. 9

⁹ *Ibíd.*, p.10

¹⁰ Art. Cadenas, Redes Empresariales y Asociatividad; Ministerio de Industria y Turismo. República de Colombia.

- Acelerar el proceso de aprendizaje, intercambiando experiencias y especializándose en las etapas del proceso productivo en las que presenta mayores ventajas competitivas.
- Aumentar poder de negociación con los clientes y proveedores.
- Alcanzar los objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados al desarrollo de la competitividad.
- Responder a las señales del mercado, produciendo lo que el mercado necesita y desarrollando productos altamente diferenciados.
- Alcanzar servicios que resultan inaccesibles de manera individual (financieros, capacitación, estudios de mercado y logística).

1.5 CASOS DE ASOCIATIVIDAD EN OTROS PAÍSES Y EN COLOMBIA

Cuando finalizó la guerra fría, el mundo se transformó en un sistema unipolar, muy competitivo, caracterizado por la internacionalización de los mercados, el despliegue del sistema financiero internacional, las innovaciones tecnológicas y de comunicaciones, la segmentación de mercados, la crisis del Estado-Nación, la mayor interdependencia entre las naciones y la terciarización de la economía. Como observa Pallares “los últimos veinticinco años constituye uno de los períodos de más grandes transformaciones económicas y políticas quizá de los últimos dos siglos, producidas principalmente por las fuerzas de la tecnología y los mercados y no de la guerra abierta entre naciones”¹¹.

Este proceso de globalización ha obligado a las empresas a transformar su organización y su manera de producir, buscando la creación de redes de mercado más competitivas. Ante este panorama muchas empresas se ven en la obligación de

¹¹ ARIZA, Orlando; FRANCO, Elvia. Propuesta de Asociatividad para el sector agropecuario de la Provincia de Vélez (Santander) como Estrategia para Generar Competitividad. Especialización en Gerencia Pública. Universidad Industrial de Santander. Seccional Socorro. Diciembre 2007.

enfrentar los nuevos cambios que impone la economía global. Según Ohmae “la economía global tiene su propia dinámica y su propia lógica. Ha dejado de ser teoría para convertirse en una realidad”.

Por lo tanto, se deben plantear estrategias que demuestren que la competencia es fundamental en las empresas que hacen parte de la economía global. Teniendo en cuenta este panorama, diferentes países han mostrado una transformación en la cultura empresarial sin olvidar la cooperación entre empresas y la creación de redes asociativas que aumenten la competitividad y alcancen mejores procesos productivos.

La asociatividad empresarial se ha hecho efectiva ante el escenario competitivo que forma parte de la globalización, en algunos países como, España, Italia, entre otros. A su vez la asociatividad ha permitido que estos países establezcan una disminución de costos y la flexibilidad del mercado, como última alternativa para elevar la productividad y obtener mejores beneficios, mejorando así la situación salarial de los trabajadores, favoreciendo el nivel de vida de la localidad donde se presenta

1.5.1 Caso de Asociatividad en España

Como respuesta a los estudios realizados con respecto a la asociatividad en la época de los 80's, se efectuaron investigaciones para experimentar la cooperación entre las empresas como resultado del proceso de globalización. Uno de los primeros autores en analizar las alianzas estratégicas en España fue Menguzzato.

Este estudio revela, que los acuerdos cooperativos entre empresas tuvieron un mejor comportamiento en los sectores de tecnología de la información, y en los de bioingeniería y materiales. Este desarrollo se dio en las empresas europeas y españolas.

Posteriormente, algunos estudios demostraron el crecimiento presentado por los acuerdos; por lo que se afirma que en España las alianzas estratégicas se dan por

medio de acuerdos entre los empresarios de las grandes y medianas empresas, para enfrentar a la competencia y mejorar los niveles de utilidad.

En consideración, la prensa económica Española estipulaba que para el periodo de 1994-1998 se habían detectado 239 alianzas empresariales a nivel domestico en España. No obstante los acuerdos internacionales también han aumentado, un estudio de la universidad Pontificia de Madrid reveló que las empresas Españolas se inclinan por los acuerdos de carácter internacional, los cuales suponen el 66% del total frente a los acuerdos suscritos entre empresarios Españoles que representa el restante 34%. Los acuerdos se hacen especialmente con empresas de la Unión Europea que representan el 54% y con países como Estados Unidos y los países de Iberoamérica.¹²

En los últimos años España ha experimentado un aumento de sus procesos comerciales con países de Latinoamérica, creando un incremento en la inversión extranjera en América Latina desplazando el modelo de sustitución de importaciones y expandiéndose a otros mercados. Esto se fortaleció a partir de transformaciones realizadas en los años 90's, uno de los países que experimento estos cambios fue México, que abrió nuevos espacios a la inversión de otros países, haciendo que los sectores que se encontraban limitados se expandieran.

Los programas de promoción del ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior) han sido un incentivo importante en las empresas Españolas a la hora de establecer acuerdos internacionales. Dichos programas fueron creados dada la elevada inestabilidad y baja propensión exportadora de la estructura empresarial Española, por lo que desde 1983, el ICEX tiene como finalidad fomentar la creación de grupos de empresas que se asocien para promocionar y comercializar sus productos a nivel internacional¹³.

¹² *Ibíd.*, p.30.

¹³ *Ibíd.*, p.31.

Una de las características de los acuerdos entre las firmas españolas es que estas tienen representaciones en varios sectores económicos; sin embargo los acuerdos predominan en los sectores de telecomunicaciones y financieros ; ya que el efecto globalizador se ha desarrollado en todo el mundo, debido a la tecnología implementada, con lo que se promueve a crear alianzas estratégicas entre las instituciones financieras para aumentar su tamaño y su capacidad de prestar servicios a grandes clientes y empresas multinacionales.

Al hablar del sector de telecomunicaciones, se puede afirmar que la asociatividad juega un papel primordial; ya que es un sector que necesita de grandes entradas de capital para desarrollar la tecnología. Un sector complementario en el cual las empresas Españolas han aumentado sus negociaciones, es el llamado sector energético, el cual se ha transformado en un sector más activo que generando alianzas estratégicas para aumentar la competitividad.

Finalmente se argumenta según Casani que las asociaciones entre empresas en España se dan a través de cuatro objetivos¹⁴:

1. Mejoramiento de la competitividad: Los acuerdos asociativos buscan mejorar los resultados trabajando a nivel grupal que individualmente, para enfrentar la competencia.
2. Ampliación de mercados: Representa las alianzas en donde su finalidad principal es de tipo comercial, para así entrar a nuevos mercados y mejorar los niveles de comercialización.
3. Adquisición de tecnología: Este es un aspecto importante en el mejoramiento de los procesos productivos y prestación de servicios, sin embargo se debe tener en cuenta que no todas las asociaciones presentan este objetivo, ya que no cuentan con grandes recursos económicos.

¹⁴ Ibid., p.33.

4. Realización de proyectos de Investigación y Desarrollo conjunto: Este enfoque es importante a la hora de realizar estudios con respecto a la asociatividad, le brinda un carácter más serio y veraz a cualquier investigación.

1.5.2 Caso de Asociatividad en Italia

En Italia se adoptó un modelo que se denominó “distritos industriales”, con el que se buscaba el éxito de la pequeña y mediana empresa, desarrollando una productividad colectiva. Este sistema se estableció en los años 50's y se fortaleció en los años 70, en las zonas noreste, noroeste y el centro de Italia. Estos distritos se crearon a partir de asociaciones estratégicas realizadas por las Pymes de Italia cambiando la organización económica por una de mayor innovación.

De acuerdo a lo anterior, Alfred Marshall define a los distritos industriales como “una concentración de empresas o industrias especializadas, localizadas en áreas geográficas particulares, que aprovecha la división del trabajo en fases productivas y la especialización sectorial generada, logrando alcanzar las ventajas de escala frente a la producción de gran tamaño concentrada en una única unidad productiva”. Se debe tener en cuenta que los distritos industriales son considerados como un conjunto social y económico, en donde se dan fuertes relaciones entre los aspectos social, político y económico, es decir que el funcionamiento de uno está ligado a los otros.

Según Becattini (1979, 1987, 1990), partiendo de los análisis de Marshall con respecto a los distritos industriales, sostiene que para poder hablar de distrito industrial, es necesario que la población de empresas se integre con la comunidad local de personas, reserva de cultura, valores y normas sociales adaptadas por un proceso de industrialización desde abajo¹⁵.

¹⁵ VENACIO, Leandro. Art. Desarrollo y Reposicionamiento del Distrito Industrial Italiano: ¿Qué son los distritos industriales? Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y ciencias sociales. Pág Web: <http://www.eumed.net/libros/2007a/222/distritos-industriales-italia.htm>. (Consulta 15 de Agosto de 2008)

Los distritos se identifican por dividir los sectores de la producción, en donde las pymes se encuentran localizadas en un punto específico y se especializan en una rama específica. Las Pymes han alcanzado una considerable ventaja competitiva dentro del mercado mundial con ayuda de los distritos industriales en el proceso de innovación que experimentó Italia. A partir de ello, se le dio un mejor manejo de los recursos, utilizando así a los factores productivos en su punto máximo, adecuando a los agentes económicos.

Los aspectos sociales y culturales son características que establecen el fortalecimiento de las regiones donde se localizan los distritos, en ellos se preserva la experiencia empresarial y la cooperación que consolidan las redes asociativas de las empresas. Otra característica importante de estos distritos es que estos no solo se orientan hacia el mercado interno sino a la búsqueda constante de demandas y del lugar que ocupen las empresas en los mercados competitivos. Al experimentar un crecimiento de los mercados, se observa una relación directa entre la capacidad de innovar y la productividad en las empresas caracterizada por dos factores: cooperación y competitividad.

Cuando las empresas se especializan en un área específica, y se hallan en un medio limitado establecen un mercado competitivo local, que les permite rivalizar con empresas externas buscando mejorar sus estrategias con las cuales se aprovechen los recursos, reduciendo costos e innovando continuamente.

Es importante recordar que las relaciones entre las empresas abren espacios comerciales a los distritos industriales considerados importantes para la reducción de costos y el mejoramiento de los procesos de producción. Según algunos autores como Camagni afirman, que la creación de las acciones de la empresa se da por medio de procesos comunitarios para mejorar la toma de decisiones de las empresas locales, este factor permite disminuir la incertidumbre que se da en el mercado.

1.5.3 Caso de Asociatividad en Colombia

En los años noventa Cesar Gaviria Trujillo implantó en Colombia el Proceso de Apertura Económica, en este tiempo, el país sufrió varios cambios estructurales (económicos, políticos y sociales), los cuales trajeron la reducción de empleo, cierre de un gran número de empresas que no contaban con las características para competir, entre las que se encuentran la falta de información y preparación para enfrentar los precios mundiales y la carencia de tecnología de punta.

Estos problemas dejaron secuelas que aún siguen siendo difíciles de superar, por ejemplo, en el sector agropecuario se perdieron 659.000 hectáreas de cultivos transitorios, cerca de 150.000 empleos directos y 300.000 indirectos y se ocasionaron pérdidas de 426.000 millones de pesos¹⁶.

Después de sufrir estas transformaciones, el empresario Colombiano se vio en la obligación de cambiar su manera de administrar y dirigir su negocio, lo que lo llevo a la implementación de nuevas estrategias para permanecer en el mercado. Las primeras iniciativas de asociatividad se dieron a partir del panorama registrado en el año de 1993, desde aquel momento la cooperación empresarial se dio en diversas empresas en todo el país, con el respaldo del Estado como garante del proceso.

En el país las empresas adoptaron la asociatividad como un método estratégico para mantenerse en el mercado ante la situación que se venía presentando, esto les dio la posibilidad de acceder a nuevos mercados, aumentar su productividad por medio de la innovación; sin embargo en diversos sectores se dio una competencia desigual que limitó la actividad de las empresas que se encontraban iniciando el proceso de asociatividad.

El empresario Colombiano no ha estado del todo solo, ha contado con la ayuda de entidades como ACOPI, el SENA Y PROEXPORT, los cuales han desarrollado

¹⁶.ARIZA, Orlando; FRANCO, Elvia., Op. cit p.41

programas que buscan apoyar a las empresas en su proceso de asociación, entre los que se encuentra PRODES (Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial). “Este es un programa estratégico que desde hace 15 años viene liderando ACOPI en Colombia con el objetivo de integrar las pequeñas y medianas empresas por sectores y regiones para afrontar el proceso de globalización. Para cumplir con este propósito, ACOPI implementa un conjunto de actividades asociativas desarrolladas y orientadas al mejoramiento de la gestión, la productividad y la competitividad en el corto, mediano y largo plazo”¹⁷.

ACOPI en compañía con el SENA realizó un convenio en donde se propuso crear un programa de empresas asociadas, orientado por el CINSET (Centro de Investigación Económica y Tecnológica) teniendo en cuenta la experiencia que vivió Italia con los distritos industriales, España con los Consorcios Españoles y Chile con los PROFOS (Subsidios que buscan promover la cooperación entre las Pymes y focalizar la oferta de servicio y apoyo por parte de SERCOTEC).

El Éxito de PRODES se obtuvo gracias a la metodología desarrollada, con la que los empresarios experimentaron cambios sustanciales en la forma de pensar y dieron paso al mejoramiento de las estrategias de productividad y manejo de sus empleados. En Colombia existen diversas empresas vinculadas a este programa con el que han permanecido en el mercado y logrado expandirse.

En los últimos años, los empresarios se han visto estimulados por establecer un modelo de asociatividad que les permita obtener una dinámica productiva y comercial más eficiente y enfocada a la reducción de costos de producción, adquisición de materias primas en grandes volúmenes, mejoramiento de capital humano para así alcanzar altos niveles de productividad y competitividad.

¹⁷ Art. Prodes: Asociatividad para el Desarrollo. Tomado de la pagina web: <http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/SoyEmprendedor/Noticias/Paginas/prodes.aspx> (Consultada Mayo 21 de 2008)

Cabe señalar que las alianzas entre empresarios o gremios deben estar caracterizadas por diversos factores como: ética, confianza, lealtad, honestidad, cooperación, responsabilidad, compromiso, deseo de superación, capacitación continua, desarrollo de creatividad e imaginación innovadora, con estos valores se pueden crear bases sólidas para la conformación de la asociación y empresas que sean cada vez más exitosas en los mercados.

Un caso exitoso de asociatividad en Colombia es “CECODES (Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible), fue creado en 1993 por empresarios colombianos preocupados por el desarrollo futuro del país. Este grupo decidió ofrecer el liderazgo del sector empresarial para orientar al país hacia el desarrollo sostenible, entendido como equilibrio entre el crecimiento económico, la equidad social, y la preservación del medio ambiente”¹⁸.

CECODES está integrado por 29 empresas y 3 gremios que pertenecen a diversos sectores económicos del país (minero, petrolero, agroindustrial, manufacturero, comercial, bancario y seguros), esta asociación ha logrado expandirse a tal punto que en la actualidad representan más del 5% del PIB y brindan más de 400.000 empleos directos e indirectos, con su iniciativa empresarial crea beneficios que brindan valor social y económico al país. En la actualidad CECODES exporta más de US\$ 1.600 millones de dólares anuales.

Teniendo en cuenta las experiencias vividas en estos escenarios, se llega a la conclusión de que la asociatividad empresarial, dejando atrás los esquemas del trabajo individual, generando así una cultura de trabajo en conjunto, donde la alianza de debilidades es convertida en fortalezas; generando mayor productividad y haciendo más competitivas a las firmas.

¹⁸ Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible. Tomado de la página web: <http://www.cecodes.org.co/asociados/index.htm> (Consultado 20 de Octubre de 2008)

Es importante mencionar la recomendación que se le hace a las empresas colombianas, la cual es la invitación a que conozcan las ventajas de la asociatividad para lograr un aumento en la capacidad crediticia, y que con mayor productividad alcanzada con ayuda de la asociatividad, es sencillo demostrar mayor capacidad de endeudamiento.

Cabe señalar que la competitividad se puede desarrollar a través de la creatividad del ser humano planteando nuevas ideas que ayuden a la innovación continua para satisfacer las carencias que se presentan ante un entorno competitivo.

1.6 ECONOMÍAS DE AGLOMERACION

Los casos de las empresas que se encuentran aglomeradas han sido estudiados a partir de diferentes puntos de vistas de variados autores, ya que constituyen el andamiaje del crecimiento a nivel local en los países subdesarrollados, en donde se crean centros industriales que apoyan a las miPymes a establecerse en la economía.

La economía global influye inevitablemente sobre cada pequeña empresa, haciendo que cada región se sienta involucrada inequívocamente en el contexto de una sobre-economía con la cual no solo debe lidiar sino competir activamente. Contemporáneamente van desapareciendo las barreras económicas tradicionales y las fronteras, los países se unen a través de acuerdos bilaterales y multilaterales y las identidades locales y regionales se refuerzan en áreas que comparten factores históricos, políticos, culturales y económicos¹⁹.

Es por esto, que las empresas están forzadas a crear estrategias que busquen mayor competitividad regional, y que se ajusten a los estándares mundiales de calidad. Estos

¹⁹ ÁLVAREZ, Francisco José. Economía de aglomeración: la distancia cognitiva en la creación de una empresa. Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional de Mar del Plata. J:B. Justo 4302, Mar del Plata, Argentina.

parámetros estratégicos mejoran la competitividad local-global y establecen ventajas asociativas en empresas que se encuentran ubicadas en un lugar determinado.

No obstante pueden verse dos tipos de economías de aglomeración: unas que, consideramos, están fundamentadas en la “concentración del capital y la riqueza”, dentro de las cuales se agrupan, de manera vertical u horizontal o en ambos sentidos, un conjunto de empresas bajo la tutela de la firma y que no en pocas ocasiones, trascienden los límites territoriales de un país²⁰.

El otro tipo de economía, es la que se estipula a partir de la desconcentración del capital y la riqueza en donde las aglomeraciones, las redes asociativas y cadenas productivas, tienden a unirse en una red de empresas, conservando su autonomía con sus actividades como empresa.

En tales economías de aglomeración hay un aprovechamiento de las economías externas surgidas del cúmulo de empresas, no obstante las relaciones con el mercado difieren sustancialmente, en tanto que en las primeras hay, al igual que con el capital, una fuerte tendencia a concentrar el mercado y por esta vía a suprimir la competencia, mientras que en las segundas se da una desconcentración del mercado y una coexistencia de la competencia con la cooperación empresarial²¹.

Al hablar de un fenómeno de concentración de fuerzas en un mismo país, se puede observar que existen diversos sectores que se encuentran con mayor crecimiento, mientras que otros reflejan un atraso eminente percibiendo una economía deficiente, es decir se crean fuerzas de desarrollo que se concentra en una zona específica que le proporcionan mejores alternativas de utilización de economías de escala para obtener una ventaja sobre otras economías.

²⁰ BECERRA, Fredy. Mercado de Bienes Tecnológicos en las Economías de Aglomeración. Grupo Semillero de investigación**

²¹ *Ibíd.*,p.5.

Teniendo en cuenta en análisis desarrollado acerca de las economías de aglomeración, desde el punto de vista geográfico, se puede afirmar que existen incentivos y desincentivos para que la empresa decida concentrarse o no en una zona determinada; cuando se habla de incentivos para que la empresa se aglomere, se dice que existen fuerzas centrípetas en una región, si por el contrario, hay agentes que influyen en la empresa haciendo que esta se disperse de una región a otra, se puede decir, que las fuerzas son llamadas centrífugas.

En el análisis de la competitividad se ha tenido varias interpretaciones desde la teoría económica, todas ellas a partir de análisis macroeconómicos y de modelos económicos estándar de firmas que interpretan muy poco la complejidad y la dinámica de la competitividad (Porter, 1998), lo que justifica nuevas maneras de acercamiento a la realidad. A pesar de esta apreciación de Porter, la teoría económica ha venido explicando fenómenos recientes que no podrían considerarse como novedosos, y que en cierta forma han sido acuñados hoy con nombres diferentes. Es el caso de Alfred Marshall, quien a partir de la geografía económica brinda los primeros estudios orientados a las concentraciones industriales ubicadas en especialidades, y les atribuye la facilidad de acceder a los recursos y a los consumidores concentrados geográficamente, factores que motivan a las nuevas empresas a buscar establecerse en esas zonas²².

La Evolución de la economía de aglomeración ha originado el establecimiento de concentraciones locales según su capacidad y sector industrial, formando redes empresariales. A partir de este contexto se evidencian los atributos que caracterizan a las Mipymes con una segmentación en el ciclo productivo; el cual se da por el surgimiento de empresas independientes, con economías de escala, mayor eficiencia, innovación y flexibilidad, en donde se relacionan cultural y geográficamente.

²² ALEMÁN Ramírez, Fernando. Importancia de las MiPyMEs en las Aglomeraciones Empresariales. Una Estrategia para el Desarrollo Regional en Colombia. Revista Facultad de ciencias Económicas. Universidad Militar Nueva Granada. Volumen XIV-No1, Junio de 2006.

El proceso de integración económica regional tiene como uno de sus principios ampliar los mercados para estimular el crecimiento y desarrollo de las economías a través de la dinámica de la competencia. En este sentido, Colombia ha venido dando pasos importantes y se encuentra actualmente en una crucial coyuntura que exige a los actores económicos prepararse para enfrentar la nueva rivalidad en sus mercados internos e incursionar en los externos, sobre las bases de sus ventajas competitivas. En este escenario, las economías de Aglomeración juegan un papel importante para establecer y consolidar una posición competitiva.²³

Finalmente, se puede afirmar que las aglomeraciones se han convertido en un factor fundamental para impulsar la búsqueda de la competitividad local, generando así condiciones para el desarrollo de las empresas. De esta manera, el desarrollo de la competitividad de la aglomeración empresarial tendrá efectos positivos, entre ellos la generación de empleo productivo, una relación directa con el sistema educativo local, y lo más importante, la generación de un canal de comunicación entre la política de competitividad local y regional.

²³ *Ibíd.*, p.174

2. ANALISIS DEL SECTOR MINORISTA

2.1 Generalidades De Las Grandes Superficies

Estados Unidos, España, Francia y Alemania son considerados los primeros que han llegado a establecer sus almacenes de cadenas (Wal-Mart y Carrefour) con grandes índices de utilidades en el sector minorista en todos los mercados del mundo; ya que alcanzan altos niveles de negociación compitiendo estratégicamente en el sector donde se localizan. En nuestro país este fenómeno ha penetrado en sectores de mayor población y en ciudades intermedias como Bucaramanga, Cúcuta, Armenia, entre otras.

Según estudios realizados por la firma el Raddar se puede decir que el comportamiento del consumidor Colombiano muestra prioridad por factores como la cercanía y el precio al momento de hacer las compras. Sin duda alguna el año 2007 y el primer semestre del 2008 han puesto en dificultades al consumidor y al mercado ante los choques de demanda y oferta que se han presentado en algunos que no querían aceptar. La entrada de China y otros países Asiáticos al mercado de libre competencia han desencadenado una serie de macro efectos, que se desembocaron en micro tendencias²⁴.

Los hipermercados han desarrollado nuevas estrategias tratando de llegar más fácilmente al consumidor. En Bucaramanga y sus alrededores, se está implementando este mecanismo, por medio del cual los almacenes Carrefour (ubicados en sectores como la Cra 33ª con calle 30, el Bosque y próximamente se abrirá un nuevo punto Carrefour en Girón) y Almacenes Éxito (ubicados en Cañaveral, en el Centro, Cabecera y en la Transversal Oriental N 92-218) muestran su presencia en barrios de diversos estratos. Sin embargo las grandes superficies no solo han puesto en práctica esta

²⁴ HERRERA, Camilo. Apuntes sobre el Consumo en Colombia en 2008. En ¿Conoce usted sus hábitos de compra? Escrito por CARDENA, Juan Manuel. Vanguardia Liberal, Domingo 27 de Julio de 2008, p. 3c.

una disminución en los salarios del sector y un aumento sustancial de negociación frente a las empresas del sector.

Esta multinacional se ha convertido en la actualidad en una de las cadenas más fuertes en el mundo debido a sus bajos precios y gran poder de negociación con proveedores e incluso ha llegado afectar a países como Estados Unidos no solo a micromercados; sino a tiendas especializadas como Blockbuster, restaurantes como McDonald's y Burger King. Este es un fenómeno evidente del gran predominio que estas cadenas de almacenes han alcanzado en los últimos años.

2.2.2 Experiencia de Almacenes Carrefour

Forma parte de grupo más grande de competidores del mercado minorista ocupando el segundo lugar en el mundo, sin embargo en Europa lidera el mercado, En la actualidad, Carrefour está presente en 29 países en los que desarrolla su actividad a través de 12.000 puntos de venta con cuatro tipo de formatos (hipermercados, supermercados, tiendas descuento y de conveniencia) en los que emplea a 430.000 personas. Concretamente, Europa acapara el 87% de las ventas del grupo y el 89% de los puntos de venta, con 10.481 establecimientos²⁵.

Sus estrategias de expansión en los diversos países del mundo han sido sus precios bajos, el estudio del comportamiento del consumidor y la variedad de productos que manejan en marcas propias denominados "Premium". Estas multinacionales durante algún tiempo han penetrado en zonas de mayor población para aumentar utilidades. El efecto generado por esta superficie ha desplazado a diversas tiendas que se encuentran localizadas muy cerca y que ofrecen los mismos productos que Carrefour, es decir donde se localiza este hipermercado, se presentan una disminución de las tiendas no especializadas.

²⁵ Art. Economías/Empresas,-Carrefour abrirá 1,5 millones de metros cuadrados en 2006 en el mundo tras abandonar cuatro países. Noticias de Negocios- Empresas. Tomado de la página web: <http://www.lukor.com/not-neg/empresas/0511/11152202.htm>. (consultada Mayo 30 de 2008)

2.2.3 Experiencia de Almacenes Éxito

Estos almacenes nacieron en Colombia y se expandieron a Venezuela en el año 2001, en donde experimentó un aumento en sus puntos de venta. En la actualidad en este país existen 6 almacenes localizados en: Caracas, Maracaibo, Barquisimeto, Valencia, La Cruz. . La identidad incorporada en estos almacenes es brindar al consumidor la posibilidad de encontrar todo lo que busca en estos hipermercados.

Esta cadena de almacenes percibió para el año 2007 una utilidad neta de \$130.992 millones, con un incremento del 6.3%. Almacenes Éxito experimentó en el año 2006 el comportamiento más dinámico de la historia de estas tiendas, pese a la competencia nacional e internacional.

El proyecto de lanzar los pequeños supermercados de barrio nació, por la sociedad (Cativen) integrados por las empresas como el grupo Casino, Polar y almacenes Éxito. Estas multinacionales desarrollaron el modelo hace algunos años, con la finalidad de llegar a los sectores más populares del vecino país, manejando en sus negocios muy pocas referencias en las cuales predominan marcas de la cadena de supermercados y marcas líderes, en pocas palabras, la estrategia emprendida, reduce la capacidad de elección del consumidor y disminuye los costos.

Según, Rafael España, director de investigaciones económicas de FENALCO, el proyecto ha contado con gran acogida y éxito, debido al concepto implementado en sus negocios y la integración denominada multiformato que les permite a las cadenas, llegar a todos los segmentos de la población, en este sentido Carulla Vivero, es el que más desarrollado tiene este concepto en el vecino país con los supermercados Carulla, Surtimax y Merquefácil, actualmente, los almacenes Éxito está tratando de componer su portafolio multiformato con la creación de los micromercados Q' Precios con los que están llegando a los estratos más bajos del país.

Las actividades de estos negocios (multiformatos), han sido desarrolladas con la finalidad de entrar en el canal de distribución tradicional; ya que concentra la mayor fuerza comercial, de donde se deriva actualmente en otros países el aumento de capital. Ante el auge de los multiformatos, hay que tener presente que las tiendas de barrio deben aprender a ser más competitivos para defenderse del crecimiento de las grandes superficies, que por sus reducidos costos de operación y bajos márgenes de productos en sus nuevos formatos, ofrecen al consumidor una disminución del 35% (dato suministrado por FENALCO) en el valor de los productos básicos de la canasta familiar.

Este es un claro ejemplo de las acciones emprendidas en el vecino país por los hipermercados contra las tiendas de barrio, en donde, se puede observar este proyecto hecho realidad. Es por esto que se deben tomar medidas drásticas en nuestro país para que este fenómeno no prospere y permita al tendero y su familia ejercer su actividad comercial a cabalidad.

2.2.4 Experiencia de Almacenes de Corte Inglés

Estas tiendas predominan en países como España, son tiendas por departamento, cumplen con todas las características específicas de Carrefour o Wal-Mart. Ésta empresa posee gran acogida en España, cuenta con un total de 116 tiendas y registraron en el año 2005, ventas por 15.855 millones de euros.

Las estrategias para aumentar los consumidores en las tiendas de Corte Inglés, se basan en la creación de supermercados que se especializan en la distribución de productos alimenticios y elementos de aseo, además han creado tiendas especializadas, con nombres que se ajustan al lugar del mercado y las características de los residentes de la zona.

Estas tiendas, son usadas como almacenes pilares para atraer nuevos clientes de manera más fácil a los centros comerciales, estas cuentan con precios bajos, un

análisis continuo del comportamiento del consumidor que busca diariamente la satisfacción, la dependencia en sus servicios. Es por ello se encuentran en España tiendas adicionales que ofrecen automóviles, tecnología y hasta pasajes aéreos.

Este fenómeno en España ha creado obstáculos en el dinamismo de las tiendas, ya que estas no pueden competir con precios, debido al bajo nivel de negociación y la mayor presencia de estos formatos comerciales en diversos sectores del país, que se localizan a más de 7 Kilómetros de distancia para no irrumpir en la actividad de estos formatos.

2.3 PENETRACIÓN DE LOS GRANDES ALMACENES DE CADENA EN COLOMBIA

Desde finales de la década de los noventa Colombia ha visto como los Grandes Almacenes y los Hipermercados han venido consolidando su presencia en el país. Estas cadenas significan una gran competencia para las tiendas de barrio y cada vez que uno de estos almacenes comienza a funcionar, muchas de ellas desaparecen, toda vez que las grandes multinacionales con estructura de costos bajos desafían a los negocios locales ineficientes. Es por ello que muchos analistas se han atrevido a afirmar que la tendencia mundial es la de la desaparición de las tiendas de barrio²⁶.

El caso de la llegada de las grandes superficies que dominaron los mercados Europeos, se repite hoy en día en Colombia en donde se ha visto un impacto en el comercio minorista, generado por los almacenes de cadena Olímpica, Carrefour, Éxito, entre otros, que han obligado a los pequeños empresarios y dueños de tiendas a implantar estrategias que les permitan permanecer en el mercado.

²⁶ Informe Sectorial – Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas. Análisis Económico de la Semana. Mapfre-Crediseguro S.A. Medellín, Octubre de 2007.

2.3.1 Actuación del Sector Minorista

El sector minorista ha mostrado un comportamiento ascendente para el año 2007 en las ventas totales que fueron de \$4.6 bn (cifra dada en precios corrientes), en donde se percibió un aumento del 13.23% con respecto al año anterior, es decir se dio un incremento del 6.90%. Cabe señalar, por lo demás, que este incremento se vio confirmado, por la buena dinámica que vienen presentando los Inventarios (valorados a precios constantes) y que prácticamente no crecieron durante el segundo trimestre del año (ya que se registró tan sólo una variación del 0.29% frente al mismo periodo del año anterior); así como por el Personal ocupado, que presentó un incremento del 6.04% en el segundo trimestre del año, con un aumento del Personal permanente del 4.52% y del Personal temporal directo del 13.29% al anterior del sector²⁷.

Tabla 1 Ventas Reales en los grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas (II trimestre) Total Nacional (Miles de millones) a precios Corrientes

II Trimestre	Ventas \$	Variación anual	Variación año corrido
2000	2 203	18,61	15,15
2001	2 482	12,69	12,7
2002	2 616	5,39	8,42
2003	2 838	8,48	5,7
2004	3 045	7,32	9,69
2005	3 505	15,08	12,76
2006	4 084	16,53	15,53
2007	4 624	13,23	16,86

Fuente: Informe Sectorial- Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas. Análisis Económico de la Semana MAPFRE/ Crediseguro S.A. Medellín, Octubre de 2007.

Muchas compañías de supermercados han implementado estrategias para aumentar sus ventas, desarrollando productos y servicios con los que se busca generar nuevas necesidades y deseos en el consumidor, un ejemplo de ello son las grandes inversiones

²⁷ Ibid., p.2.

realizadas para disminuir costos, aumentar variedad en los productos y brindarle al consumidor otras alternativas de pago, en la mayoría de casos la compañía busca satisfacer las necesidades acercándose y analizando el comportamiento del cliente.

Sin lugar a dudas los Hipermercados y grandes almacenes minoristas han logrado posicionarse llevando a cabo una agresiva estrategia de crédito que les ha permitido quitarle una gran parte del mercado a los tenderos de barrio y a los distribuidores de algunos tipos de mercancías, entre los que se deben incluir a los Muebles y Electrodomésticos, así como a los Computadores. Se espera que en el mediano plazo esta tendencia continúe y que en el largo plazo este tipo de establecimientos tiendan a desaparecer²⁸.

Es importante mencionar que debido a las saturaciones generadas por los hipermercados en los sectores de clase media y alta de algunas ciudades del país, estos han implementado una nueva estrategia de crecimiento con la cual pretenden llegar a todos los segmentos de la población.

Para concluir, es importante mencionar que la tendencia de liberalización de mercados en Colombia se ha dado a partir de la llegada de estas multinacionales extranjeras, en donde cada día aumentan su poder de negociación frente a las pequeñas tiendas de barrio que no tienen en cuenta con una cultura empresarial, que les ayude a implementar innovación y así aumentar su potencialidad gerencial y comercialización estratégica.

- **Escenario de Almacenes Éxito**

Cuenta con diversas categorías de negocio tiendas Éxito, Pomona y Ley. Esta gran superficie ha desarrollado desde hace algún tiempo, la creación de un nuevo modelo comercial (Multiformato) que se ha desarrollado en países como Venezuela con un

²⁸ *Ibíd.*, p. 3.

éxito eminente y en nuestro país en ciudades como Bogotá, Medellín esta estrategia comercial se encuentra en funcionamiento entre ellos tenemos los llamados Q'precios, Merquefácil, entre otros. Los tres multiformatos pioneros se inauguraron en el barrio San Javier, cerca de la estación del metro de Medellín, en los alrededores de la placita de las flores y en el marco de la plaza de Villa Hermosa.

Estos negocios se caracterizan por tener 400 metros cuadrados, cuentan con un catálogo básico de productos de primera necesidad manejando pocas marcas, entre ellas las marcas líderes y propias que son adquiridas por los consumidores a muy bajos precios. En sus instalaciones se puede encontrar en alrededor de tres puntos de pago, que cuentan con cajas registradoras que leen códigos de barra, en la entrada del negocio hay disponibles de seis u ocho carros para la compra de los productos.

Las promociones son permanentes y variadas, en estos negocio jamás se utiliza el nombre ni se hace referencia a los almacenes Éxito, pero si se hace énfasis en la relación existente entre el costo y el beneficio, no cuentan con estantes sofisticados sino prácticos que le brindan al consumidor mayor comodidad a la hora de adquirir sus productos. Este formato es muy económico por que le brinda al consumidor precios bajos y productos en pequeñas cantidades.

Esta estrategia de mercado utilizada hoy en día por los hipermercados, muestra la fortaleza en sus estructuras de mercado y en los canales de distribución a la hora de reducir costos publicitarios, llegando al cliente de una manera más directa, lo que conlleva a la formación de círculos de compradores dependientes de sus servicios y precios.

- **Escenario de Almacenes Carrefour**

En el año de 1998 llega al país, abriendo su primera tienda en la ciudad de Bogotá, a partir de este momento, esta superficie se expande a más de 15 localidades y en el año 2007 a muestra su presencia a nivel nacional con 15 tiendas más. En la ciudad de Bucaramanga llega en este mismo año como el almacén ancla del Centro Comercial Megamall. Al ingresar en el mercado nacional se convierte en una amenaza eminente para el sector minorista del país.

Esta gran superficie enfocó sus esfuerzos en áreas en donde este sector (Minorista) no tenía gran representación, es por esto que adoptó nuevas estrategias, entre ellas los multiformatos (tiendas pequeñas) en los sectores populares de diversas ciudades del país, en donde se pueden encontrar productos en cantidades muy pequeñas que le brinden mayor comodidad económica a sus clientes.

- **Escenario de Almacenes Olímpica**

Considerado otro fuerte competidor en el sector del comercio minorista, se ubica en diversas zonas del país en especial en la Costa Atlántica; se caracteriza por poseer Supertiendas, Superdroguerías y Superalmacenes. Hace su presencia en el país frente a las grandes superficies con el formato de Súper Almacén Olímpica (SAO), se localiza en centros urbanos de gran población, actualmente tiene almacenes en 16 municipios con el formato de Supertiendas y Superalmacenes en 8 municipios. Como una estrategia fundamental establecida por esta cadena de almacenes, se encuentra la de situarse en centros comerciales como un negocio ancla para la región.

2.4 DESARROLLO HISTORICO DEL SISTEMA DE LA TIENDA DE BARRIO EN COLOMBIA

2.4.1 Antecedentes Históricos

Una variedad de factores han influido en la evolución del comercio en Colombia, los cuales han permitido establecer las causas del desarrollo en el país.

En la época de la colonia, el mayor adversario para el intercambio de los productos entre diferentes regiones del país fue la geografía; ya que Colombia se encuentra extendido de norte a sur por las tres cordilleras, haciendo difícil la movilización en el territorio y por tanto peligroso el transporte de productos. Estos obstáculos acompañados por los climas tropicales malos, impidieron que se llevara a cabo un comercio seguro entre el interior y los puertos costeros.

Un ejemplo evidente ante esta situación, fue el hecho de que mientras en las altiplanicies de Cundinamarca y Boyacá se perdían grandes cantidades de harina, en Cartagena se consumían las traídas de Europa y el norte de América. Los altos costos debidos a lo largo del viaje, implicaban precios más elevados del producto del interior con respecto a los europeos, y en muchas ocasiones estos llegaban en mal estado.

En consecuencia, la actividad productiva de bienes de consumo inmediato se limitó exclusivamente a la necesaria para el autoconsumo. No obstante los inconvenientes mencionados, fueron impuestos por de la corona Española en donde se inicio la introducción de productos manufacturados los cuales correspondieron generalmente al importe del oro que en su totalidad era sacado de las minas del occidente hacia España.

La distribución de los productos, se vio afectada también por la falta de comunicación y las restricciones implantadas por el reino, esto hizo que se estancara el desarrollo comercial en los primeros siglos de la colonia. En ese tiempo la economía era pasiva y de sostenimiento por la mano de obra de los indios chibcha y los esclavos negros

traídos de al Valle del Cauca y al occidente antioqueño para la explotación de las minas de oro y plata; los cuales eran dominados por los españoles.

La única actividad comercial conocida era la desarrollada por la plaza de mercado denominada “Mercado Dominical”, institución cuyos antecedentes son fundamentalmente indígenas, emanados desde el simple intercambio que en días festivos efectuaban algunas tribus de sus productos en las terrazas de los templos.

A finales del siglo XVIII, se empieza a abrir caminos de acceso de las montañas del interior hacia los puertos apostados sobre el río Magdalena, activándose de esta forma la comunicación con la costa norte; cuando España disminuye las normas restrictivas y se adoptan técnicas artesanales y se generaliza la explotación minera; cuando se empieza a introducir mercancías que no son exactamente de primera necesidad como cristales, perfumería, licores y pianos de cola, solo hasta entonces se empieza a dar en el país un intercambio comercial de fluido permanente.

En esta época de las colonias. El río Magdalena demarcaba sus límites. El Oriente con su avance manufacturero y agrícola se constituía en el surtidor de mercancías; Santander del sur y del norte eran los dos principales centros. El occidente fue el centro de la minería Colombiana explotada mediante el trabajo de los esclavos negros.

Esta situación permaneció hasta mediados del siglo XIX, cuando se estableció la navegación a vapor por el río Magdalena, se ampliaron las permisos gubernamentales al comercio haciendo extensivas las licencias para desempeñar las actividades de algunos comerciantes de los centros más importantes, a otras personas en diferentes regiones y poblaciones.

Después de haberse liberado el país del yugo de los españoles, aparecen los primeros movimientos de lo que se denomina “tienda”, logrados por el intercambio de productos comerciales a través de los nuevos medios de transporte, que a diferencia de las que

hoy se conocen en los centros urbanos más populosos, eran establecimientos en los que se expedían toda clase de artículos, desde una aguja, pasando por los licores, telas, mercado de consumo inmediato, lazos, canastos y textilera de manufactura nacional, zapatos, hasta ruanas y sombreros.

Ante el establecimiento de las tiendas en el marco de la plaza principal, el mercado dominical pierde su importancia, estos negocios en los cuales algunos mineros, artesanos y agricultores invirtieron para abastecer el consumo de algunos trabajadores ocupados en la ampliación de la infraestructura de comunicaciones que se hizo necesaria para llevar a efectos el proceso colonizador de baldíos adjudicados por el gobierno; y se establecen no solo en las principales poblaciones sino a lo largo de todos los caminos, constituyéndose en expendio de los campamentos de trabajadores.

2.4.1.1 El Café y la Tienda

La economía colombiana se vio fuertemente marcada en el siglo XIX con el inicio de su estabilidad económica. El país se integró al mercado internacional en calidad de exportador de productos agrícolas que tuvieran demanda en los países industrializados. Sin embargo, Colombia no contaba aún con un producto que gozara de una demanda estable. Durante ese período, Colombia exportó sucesivamente quina, tabaco y añil y frecuentemente se vio obligado a acudir a las exportaciones de oro para pagar el valor de las importaciones. Durante la segunda mitad de este siglo, el cultivo de café señalaba un paso importante el cual era la consolidación de un mercado de exportación fuerte.

Los cultivos anteriormente mencionados (el tabaco, el añil y la quina) no habían logrado los volúmenes de producción necesarios para mantener un mercado de consumo interno con remanentes exportables continuos, además de estar circunscritos solo a ciertas regiones del país.

Al finalizar el siglo XIX, el cultivo del café se había extendido en las regiones colonizadas por los antioqueños y pronto la producción fue suficiente para exportar. Desde 1980 los Estados Unidos se convirtieron en el principal comprador de nuestro café y desde 1910 la exportación se incrementó considerablemente. Las zonas cafeteras no habían sido muy afectadas durante la guerra de los mil días y por esta razón el café contribuyó a solucionar, en parte, la gran crisis económica heredada de la tierra. El café se convirtió entonces en nuestro principal producto de exportación y Colombia se integró definitivamente al mercado internacional como país vendedor de un producto agrícola de gran demanda en el exterior.

Ante esta transformación, la tienda de barrio jugó un papel importante en el inicio de la comercialización del café, porque esta fue un medio de distribución fundamental para que se conociera el producto; fue el embarcadero fundamental. De la parcela se llevaban los sacos con el grano a la fonda camionera de esta a los pueblos y de allí a los puertos navegables.

El cultivo de café en pleno apogeo, se desplazó desde el Oriente Colombiano hacia el occidente hacia el occidente; Antioquía, Tolima y Caldas fueron los departamentos en donde se intensificó más rápidamente. Este producto era llevado hasta los puertos marítimos para ser transportado a través del Río Magdalena. De ahí se entregaban a comerciantes has Inglaterra y Estado Unidos; y de regreso traían de regreso toda clase de artículos lujosos, los cuales llegaban por intermedio de las tiendas al último comprador.

Fue un comercio que se desplazó con fuerza a esta región. Al transcurrir los años, estos mercantes y tenderos se transformaron en los representantes de la industria que hoy en día congestiona la zona occidental del país. Es por esto que se dice que el tendero tuvo su significativa participación en el proceso de industrialización, gracias a la acumulación de capital que derivó de su actividad comercial.

Pero no solo en este contribuyó el tendero. A partir de ahí, la tienda fue el lugar donde se podía conseguir la libra de sal, el arroz o la panela del diario por el sistema del “FIADO”. Bastaba con llevar la libreta de cuenta y que el tendero confiado en la palabra de su cliente apuntará la suma del pedido, para que el mercado fuera despachado; procedimiento que sirvió, para que en las épocas penosas de guerras civiles afrontadas por el país, las madres y esposas de los combatientes, sobrevivieran los largos períodos de espera por un ingreso monetario, que en muchas ocasiones nunca volvieron a tener.

2.4.1.2 La Tienda en Santander

En el siglo XIX en Santander y en otros lugares del país se experimentaba un comercio insuficiente. Por los años de 1822 en la antigua Vila de la Provincia de Soto se dio un incremento de la industria de sombreros de Jipi-Japa y es aquí donde se empieza a experimentar el intercambio de productos.

La llegada de un extranjero a tierras Santandereanas, fue el inicio de la creación de sombreros tejidos en fibras de anacuma, ya que en ese momento solo se sembraba para el consumo interno, fue tal la acogida de esta técnica que no existió ninguna familia que no conociera esta actividad.

Con el tiempo este arte fue creciendo, instituyéndose en una herramienta fundamental de los pobladores de la ciudad. Esta actividad dio paso a diversos círculos de compradores que almacenaban sus productos para luego venderlos en el mercado de la Costa Atlántica y Cúcuta.

Como esas operaciones en la mayoría de los casos se hicieron a cambio, “los negociantes fueron trayendo algunos artículos de primera necesidad y así se

establecieron las primeras tiendas de ropa, que hacía 1835 no pasaban de tres o cuatro, todas en la plaza y en la primera cuadra de la calle real”.²⁹

Por los años de 1850 y 1853, el Estado concedió la facultad de realizar las primeras importaciones las cuales fueron de artículos como telas y ropa de gran calidad, exhibidas en diversas tiendas y salas de importaciones, ya que no se contaba con almacenes de ropa especializados. Con estos productos se proveían los detalladores de Girón, Piedecuesta y Bucaramanga.

Con la construcción de la plaza de mercado en el año 1895 en la ciudad, se incrementan las tiendas ya que en ese momento se constituía en una necesidad para los ciudadanos. Esta actividad comercial trajo gran cantidad de vendedores y compradores en los alrededores de la plaza de mercado, sitio de encuentro comercial.

Según censo realizado en este mismo año, con una población de 20.000 habitantes de la ciudad de Bucaramanga existían 291 tiendas clasificadas así: 53 dedicadas a la distribución de mercancías, 188 dedicadas a la distribución de licores, 50 eran locales desocupados.³⁰

Al inicio del siglo XX se pueden observar, tres ciclos evolutivos de las tiendas en Santander entre estas encontramos: La guerra de los mil días en donde se da la llegada de campesinos y hacendados a la ciudad, durante este período la tienda desempeña la función de abastecedora de diversos productos. Después de la guerra fría el campesino busca de nuevo su lugar de origen, aunque se presencia grandes dificultades entre ellas el hambre. Otro de los ciclos que se experimentó fue la adopción

²⁹ RUEDA, Jorge; VALENCIA, Carlos. Incidencia Socio-Económica de la Tienda en los barrios populares de Bucaramanga. Tesis de grado. Universidad Santo Tomás de Aquino. Facultad de Economía. Bucaramanga, 1984.

³⁰ *Ibíd.*, p. 14.

del arte de tejer los sombreros de Jipi-Japa y otras actividades de confección, como mecanismo de sobrevivencia. Durante treinta años estas costumbres permanecieron.

Después de un tiempo se dio la creación de barrios, en la década de los 50's, las tiendas experimentaban cambios, ya que algunas ya se especializaban y el sistema de crédito se establecía por medio la honradez del cliente. Con el gobierno de Carlos Lleras Restrepo se da la reforma agraria trayendo desintegración en el campesino y distribución de la tierra.

Finalmente se inicia el proceso de transformación en las tiendas, debido al aumento de la población en los barrios de la ciudad, los cuales eran habitados por gente de clase media y baja. Con ello se la paso a la expansión de las tiendas de barrio.

2.5 LA IMPORTANCIA DE LAS TIENDAS DE BARRIO

El tendero y el pequeño comerciante forman parte de la economía y el desarrollo de una región en los países subdesarrollados; ya que el consumidor no cuenta con grandes cantidades de dinero lo que hace que la tienda de barrio sea la alternativa para el sustento diaria de la familia; es decir se constituye en la única opción por las mayores posibilidades de crédito rápido y efectivo.

En nuestro país, son muchos los factores económicos y culturales que han permitido que las tiendas mantengan un importante lugar en la economía, a pesar de la expansión de los almacenes de cadena. Las características de nuestras tiendas de barrio y de nuestra población han garantizado la prestación de servicios de suministro de bienes y de primera necesidad³¹.

³¹ GUTIERREZ, Patricia. Ponencia para Segundo Debate al Proyecto de Ley 058 de 2007 Senado. "Por medio de la cual se modifica el artículo 164 de la Ley 23 de 1982".

La tienda de barrio no solo le brinda al consumidor beneficios, sino también a su familia la posibilidad de empleo permanente y la satisfacción de las necesidades de consumo, considerándose una característica difícil de imitar en otros canales de distribución. El tendero no busca acumular capital, si no mantener su negocio en el tiempo.

Según un estudio contratado por una importante compañía colombiana de alimentos, el 23% de las tiendas se crearon a causa del desempleo, el 7% por pérdida de empleo y otro 7% para obtener ingresos adicionales que les permita una vida digna a sus familias³².

Un factor determinante en cuanto a la tienda de barrio es el aspecto cultural, debido que los Colombianos presentan una tendencia a seguir sus costumbres; esto hace que se le considere a la tienda no solo un sitio donde se venden y se compran productos; sino que hace parte de los procesos sociales que se viven a diario en un lugar, de esta manera el tendero se convierte en un punto de para la toma de decisiones de muchos consumidores.

Estos pequeños comerciantes, brindan la posibilidad de comprar productos al menudeo, cuando las personas carecen de altos niveles de adquisición; estudios realizados por A.C. Nielsen nos muestran unas cifras referidas al peso de los pequeños negocios (especialmente tiendas, graneros y autoservicios de barrio) que nos confirman su fortaleza en la participación del mercado, mucha de esta fortaleza consecuencia de la fidelidad que origina el crédito o fiado, además de otras razones como cercanía, servicio a domicilio, compra del diario, entre otras³³.

El tendero, ha venido padeciendo los rigores del mercado alrededor del mundo, es por ello que en diversos países se ha mostrado una tendencia de desaparición de las

³² *Ibíd.*, p. 1

³³ *Ibíd.*, p. 1

tiendas y especialización en economías desarrolladas, por lo que se ha tratado de regular su actividad evitando el agotamiento y su futura disipación del sector.

Finalmente, es importante mencionar que el tendero es un canal fundamental en la distribución; ya que establece relaciones entre los productores y consumidores facilitando la producción de bienes; a través del comercio llegando de una manera más efectiva al consumidor final.

2.5.1 Estudios realizados de tiendas

Con la presencia de las multinacionales en las economías locales, las tiendas de barrio han experimentado una constante competencia, creando un impacto fuerte en el sector, en donde las grandes superficies planean nuevas estrategias que les permitan aumentar su utilidad y mejorar la rotación de los productos.

Al respecto, es necesario destacar la investigación realizada por la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO), en donde se plantea que a pesar de la expansión de las grandes superficies existen 450.000 tiendas de barrio y 40.000 superettes en el país.

Según cálculos realizados por la misma institución y el 20% de los tenderos del país ganan menos de \$300.000 mensuales. Cientos de tiendas nacen y mueren a diario en Colombia. El 37% de las tiendas llevan menos de un año de establecidas y sólo el 17% pasan de los 10 años³⁴. Sin embargo esta situación no ha sido analizada del todo por ninguna institución, por lo que se desconoce la problemática del comerciante en su totalidad.

De acuerdo a lo anterior, se puede afirmar que el sector minorista ha aumentado las ventas en los productos alimenticios y elementos de aseos, es por ello que las grandes superficies han adoptado medidas que les permitan aumentar sus ingresos en los productos de la canasta familiar

³⁴ *Ibíd.*, p.2

Tabla 2 Datos Históricos de las Tiendas de Barrio en Bucaramanga.

Años	N. Tiendas totales	N. de Tiendas nuevas	N. de Tiendas cerradas
2004	1763	13	6
2005	1980	217	10
2006	2149	169	8
2007	2662	513	20
2008	2970	308	22

Fuente: Datos suministrados por la Alcaldía Municipal de Bucaramanga, Junio 11 de 2008

Grafica 1 Número de Tiendas Años 2004-2008



Fuente: Datos proporcionados por la Alcaldía Municipal de Bucaramanga. Junio 11 de 2008

Algunos estudios realizados por la Alcaldía Municipal de Bucaramanga han mostrado que a partir del año 2004 hasta Marzo del 2008, el número de tiendas de barrio reportaron un aumento de más del 50%, este comportamiento puede obedecer a dos causas entre ellas, el aumento del desempleo durante estos años, motivando así a diversos agentes a la creación de nuevas tiendas como salida a este conflicto, otra

causa del aumento de las tiendas de barrio es la visión del tendero de expandirse a otra zona diferente de sus negocio como alternativa para generar nuevos ingresos.

Grafica 2 Número de Tiendas Nuevas años 2004-2008



Fuente: Datos proporcionados por la Alcaldía Municipal de Bucaramanga. Junio 11 de 2008

En Bucaramanga se percibió en el año 2004 y 2005 un aumento del 61% de tiendas nuevas en la ciudad, en el 2006 se dio un descenso de gran dimensión, para el año 2007 se vio un incremento de más del 32% de nuevas tiendas en la ciudad y en lo recorrido de este año hasta el mes de Marzo se ha mostrado un comportamiento descendente, sin embargo se requiere de más tiempo para definir la actuación del mercado.

Grafica 3 Número de Tiendas Cerradas años 2004 - 2008



Fuente: Datos proporcionados por la Alcaldía Municipal de Bucaramanga. Junio 11 de 2008

En Bucaramanga durante el 2007 y lo que va corrido del presente año, se ha presentado un aumento en el cierre de las tiendas de barrio, este comportamiento puede obedecer a diversos factores, uno de ellos es la llegada de nuevos competidores a causa del desempleo en el país o la penetración de las grandes superficies en la ciudad que han acaparado el mercado con precios bajos, atención al cliente y promociones frecuentes.

Actualmente el éxito del tendero está relacionado únicamente con su posibilidad de subsistencia; en muy pocas oportunidades ha concebido la ampliación o mejoramiento de su negocio como una oportunidad de mejoramiento. El tendero debe analizar las posibilidades de crecimiento y ubicarse en una posición distinta dentro del tamaño de los establecimientos de comercio minorista. Es necesario que deje de ser el propietario de la tienda para ser el propietario del superette, en cualquiera de las categorías que, en este canal, maneja FENALCO.³⁵

³⁵ PATIÑO, Castro Omar; BERNAL, Barrios Carmen. Las Competencias de Emprendimiento de los Tenderos. Una aproximación práctica. Revista EAN No. 54 mayo – agosto de 2005.

La tienda debe manejarse con un criterio netamente empresarial. La toma de decisiones no se puede basar en el instinto del tendero para luego ratificarlas en su mercado natural; requiere obedecer a un análisis concienzudo de la información disponible teniendo en cuenta los diferentes actores del mercado: proveedores, la competencia y los clientes. Esa información puede estar complementada en la experiencia propia, pero ésta no puede convertirse en el único elemento de análisis. De igual manera, debe aprender que la toma de decisiones es un proceso que se enriquece mucho más en la medida en que en él participan diferentes puntos de vista. Dicho proceso no puede seguir como hasta ahora lo ha llevado: debe compartirlo, por lo menos, con su entorno familiar y laboral.³⁶

Se debe tener en cuenta que las alternativas de innovación en el negocio deben surgir de la iniciativa personal del tendero y así lograr un mejor posicionamiento para competir y brindar nuevas opciones a sus clientes. El tendero a lo largo del tiempo se ha caracterizado por ser tradicionalista en el manejo de su negocio; sólo ha introducido cambios cuando algunos de los patrocinadores se lo han sugerido.

La tienda a pesar de estar enmarcada como una actividad informal, actúa como el eslabón final del mercado formal en cuanto a la comercialización y distribución de bienes alimenticios, constituyéndose así en una unidad que ofrece ventas de alimentos al detal, al sector de la población dentro del cual desarrolla sus actividades. De acuerdo a la mayor o menor necesidad que la comunidad tiene de este tipo de establecimientos su importancia varía considerablemente; es así como en los sectores de ingresos altos, la tienda es utilizada solo casualmente y se enfrenta a la competencia con los supermercados, situación en la cual el papel de la tienda en la distribución de bienes no se considera importante. En los sectores de ingresos medios, ya se utiliza la tienda con mayor frecuencia toda vez que la compra no es casual.

³⁶ *Ibíd.*

Es importante que el tendero comprenda que la única manera de sobrevivir es mejorando sus procesos logísticos, analizando la rotación de sus productos, formalizando su contabilidad, aplicando técnicas modernas de administración y explorando posibilidades de asociatividad que le permitan tener un mayor poder de negociación frente a los proveedores. Dicha situación les favorece ante el fuerte empuje que día a día tienen las grandes superficies en la búsqueda de esa gran parte del mercado que aun conservan. Sin embargo, por encima de todo ello, el tendero debe ser consciente de su necesidad de capacitarse, de adquirir conocimientos que le ayuden a generar esas estrategias y que le den herramientas para continuar siendo el líder comunal que hasta hoy ha sido³⁷.

Esta es una clara muestra de las potencialidades que tienen los hipermercados a la hora de competir, utilizando estrategias en donde predomina la ampliación de mercados, la incursión a nuevos segmentos de la población y la determinación a la hora de tomar decisiones, ampliando su mercado y transformando de una u otra manera su visión de negocio.

³⁷ Ibid.

3. VARIABLES ANALIZADAS EN LA ZONA DE ESTUDIO

3.1 Variables de Estudio

Para este estudio del impacto que generará la entrada de los hipermercados, se utilizan principalmente tres variables, las cuales son las más afectadas y visibles en el entorno de las tiendas de barrio. Estas variables son: precio, variedad de producto y servicio al cliente, Estas variables fueron derivadas de la teoría estudiada y la investigación realizada a partir de las encuestas

- Precio: Esta variable es un agente importante para conceptualizar, comprobar y medir el impacto de una zona y sector de la economía. Esta variable, también es usada para comparar y medir el impacto generado en las pequeñas ciudades y economías locales por la entrada de grandes superficies. De acuerdo a la rivalidad generada por estrategias de precio, se puede decir, que dicha variable tiene un valor muy importante, porque con ella se puede medir la influencia que tiene un almacén grande a la hora de entrar a un territorio creando un desequilibrio en los precios.

Teniendo en cuenta esto, se compara el precio de venta al público en los dos canales, sin tener en cuenta el precio de compra o el margen de los canales; esto se hace con el fin de visualizar la diferencia de precios y el posible impacto que se pueda generar. Igualmente se calcula la sensibilidad de los consumidores finales frente a esta variable. Entre los productos con los que se hicieron las comparaciones están los que hacen parte de la canasta familiar.

- Variedad de producto: Esta variable compara la diversidad de un mismo producto en los dos canales, es decir, el cliente siempre investiga cuales son las diferentes marcas de un mismo producto, los precios y la calidad de éstos y con ello decide

cual producto llevar; también, es importante tener en cuenta el valor que el cliente y el tendero le da a cada producto. Aunque parezca una variable que pueda favorecer a los grandes almacenes, hay que considerar la confusión que pueden presentar algunos clientes por la gran variedad de productos, lo que hace que el cliente sea más fiel a la tienda de barrio, en donde el tendero es el canal de orientación.

- Servicio al cliente: Esta es una de las variables más significativas en cuanto a la toma de decisiones de consumidor, es decir, que por medio de ella se puede decidir el consumidor, porque lugar es más apropiado a la hora de comprar.

Muchos conocimientos obtenidos por los clientes se logran a través de aspectos cualitativos incluidos en esta variable. Se le da valor a los factores importantes a la hora de tomar la decisión de la escogencia del lugar de compra por parte de los consumidores.

A partir de esto, los usuarios finales tienen en cuenta aspectos como la proximidad, servicio al cliente, promociones y crédito, aislando el precio y la variedad de producto, con el fin de que esta variable guie hacia la elección de uno de los dos canales; midiendo así, el impacto que pueda generar uno sobre otro.

4. DIAGNOSTICO

Con respecto a los objetivos planteados en el proyecto y las variables resultantes de los análisis de las encuestas realizadas a profundidad a los socios de la Unión de Comerciantes y Tenderos del Oriente Colombiano (UTECOL), se realizaron diversas entrevistas con el fin de conocer las opiniones sobre los efectos generados en las tiendas de barrio después de la llegada de los hipermercados a la ciudad de Bucaramanga y los beneficios que se han obtenido al estar Asociados a UTECOL. (Ver Anexo)

Para la ejecución de las encuesta se contó con la base de datos de UTECOL y con el respaldo de algunos miembros de la Asociación, para así obtener mayor disposición del tendero y evitar el rechazo de primera impresión. Sin embargo, en algunos establecimientos se mostró una actitud de repuestas cortas e inconclusas, por lo que se trato de ser breves y concisos en la introducción del tema.

Al momento de desarrollar este trabajo se realizó otro cuestionario que se aplicó a través de encuestas telefónicas, usando un muestreo de 120 consumidores finales de los barrios cercanos a los hipermercados de la ciudad. (Ver anexo)

Como complemento del estudio, se hicieron visitas a hipermercados y tiendas con el fin de conocer los precios y variedad de productos ofrecidos, allí se escogieron productos que forman parte de la canasta básica Familiar Colombiana encontrados en los canales investigados. Se recopilaron en 10 tiendas encuestadas la variedad de productos y precios. Estos precios fueron tomados en días donde no se presentaban promociones, para así ser más certeros a la hora de analizar el objetivo. (Ver anexo)

4.1 Recopilación de los datos de la Muestra

- **Tenderos:** Se le realizó la encuesta a 10 tenderos afiliados a UTECOL (con la base de datos proporcionada por la misma asociación), los cuales poseen sus negocios localizados cerca de los hipermercados como punto de referencia para el análisis de las variables de estudio, ubicados en barrios como La Aurora, El Prado, Centro, entre otros. De acuerdo a la encuesta se presentaron los siguientes resultados:

De los 10 encuestados 6 son propietarios del negocio; ningún tendero tiene menos de 2 años en el sector, 3 de los 10 tienen entre 2 y 4 años en la zona y 7 tenderos tienen más de 4 años de funcionamiento en la zona.

6 de los diez tenderos, tienen sus negocios en el lugar donde viven; 2 de las 10 tiendas tienen un empleado, 3 tiendas cuentan con dos empleados, 4 de las tiendas tienen 3 empleados y solo una tienda no posee empleado. Ante esto es importante mencionar que en las 10 tiendas encuestadas se encontraron 20 empleados, de los cuales 14 son familiares de los tenderos.

En cuanto a los productos que tienen mayor rotación en la tienda, la mayoría mencionó que la leche, los huevos, el pan, el azúcar, entre otros.

Tabla 3 Productos con Mayor Rotación

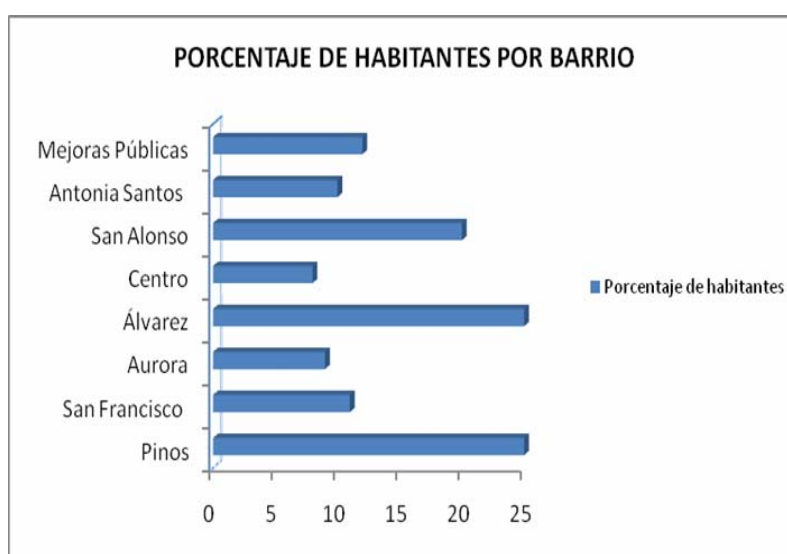
PRODUCTOS	NUMERO DE TIENDAS (10 tiendas)
Huevos	7
Harina	2
Leche	6
Pan	9
Galguerías	3
Azúcar	4
Arroz	1
Cerveza	3
Cigarrillos	3
Café	1
Aceite	2
Productos de aseo	2
Queso	1
Carnes frías	2
Gaseosa	2
Empanadas	1
Chocolate	1
Medicamentos	1

Fuente: Autores del proyecto. Datos recopilados a partir de la encuesta.

- Consumidores finales:** De los 120 encuestados, 43 (36%) son hombres y 77 (64%) son mujeres. El 39% de los encuestados tienen entre 15 a 30 años, el 23% tiene entre 31 a 45 años, el 25% tienen entre 46 a 60 años y 13% tienen de 60 años en adelante. El 68% (81) son consumidores finales ubicados cerca de los hipermercados, el 9% se encuentra localizado en el barrio San Francisco, el 17% se ubica en San Alonso, el 21% se ubica en el barrio Álvarez, el 8% se ubica en el barrio Antonia Santos y el restante se ubica en los barrios Pinos, Mejoras Publicas,

Aurora, entre otros. Estos datos fueron analizados a través de las encuestas realizadas, aunque no se plantearon preguntas para los índices de sexo y el estrato (Ver anexo Resultados de la encuesta).

Grafica 4 Localización de los Consumidores Finales por Barrios



Fuente: Autores del proyecto. Datos recopilados a partir de la encuesta.

De los habitantes encuestados, el 6% llevan menos de un año viviendo en la zona, el 25% lleva entre 2 a 6 años viviendo en la zona de estudio, y el 58% de los encuestados llevan en la zona de estudio de 7 a 11 años, el restante de los entrevistados lleva más de 12 años. El 83% (99) de los encuestados se encuentran ubicados en estrato 4 y el 18% (21) pertenecen al estrato 3 (Ver anexo resultados de la encuesta).

Grafica 5 Tiempo Residiendo en la Zona



Fuente: Autores del proyecto. Datos recopilados a partir de la encuesta.

4.2 Resultados del Estudio realizado a los Tenderos

Al realizar un análisis exhaustivo en general, se evidencian algunos cambios en el comportamiento de los consumidores debido a la penetración de los hipermercados en la ciudad, algunos de estos mostraron preferencia por la proximidad a la tienda que al hipermercado.

A continuación se realizará un análisis con respecto a las respuestas que dieron los tenderos en cuanto a la llegada de los hipermercados a la zona, y de qué manera se han visto afectados por el cambio en el comportamiento de sus clientes con la apertura de estos grandes almacenes.

La pregunta que se les planteo a los tenderos fue: **¿Su tienda queda cerca de un hipermercado? ¿Con la entrada de los hipermercados a la ciudad ha visto algún cambio en la zona?** (Ver anexo Encuesta). Los entrevistados son consientes de la existencia de los almacenes de cadena en la zona, y mencionan otros almacenes como Mercadefam, Mas por Menos, Despensa San Agustín, entre otros, que tienen mayor antigüedad en el sector y en algunos casos mayor distancia; pero algunos de ellos

comentan que el comportamiento de sus clientes de una u otra forma ha cambiado, pero no lo perciben como amenaza. Ante las preguntas mencionadas anteriormente respondieron:

- “Claro que si, a unas cuantas cuadras de mi tienda se encuentran los almacenes Éxito, Mercadefam, pero en nada ha influido. (Entrevistado No 1 Ver Anexo)
- “Si, hace ya algún tiempo tenemos cerca a Carrefour, a Mercadefam hace rato, al Éxito que antiguamente era el Ley. En cuanto ¿a si ha cambiado la zona? hay más inseguridad”. (Entrevistado No 2 Ver Anexo)
- “Si señora, hace ya un tiempo están los supermercados Éxito y Mercadefam, pues por este lugar nada ha cambiado ”.(Entrevistado No. 3 Ver anexo)
- “El más cerca es Carrefour, me he visto afectado por el aumento de carros en la zona y la inseguridad los fines de semana”. (Entrevistado No 8 Ver anexo)

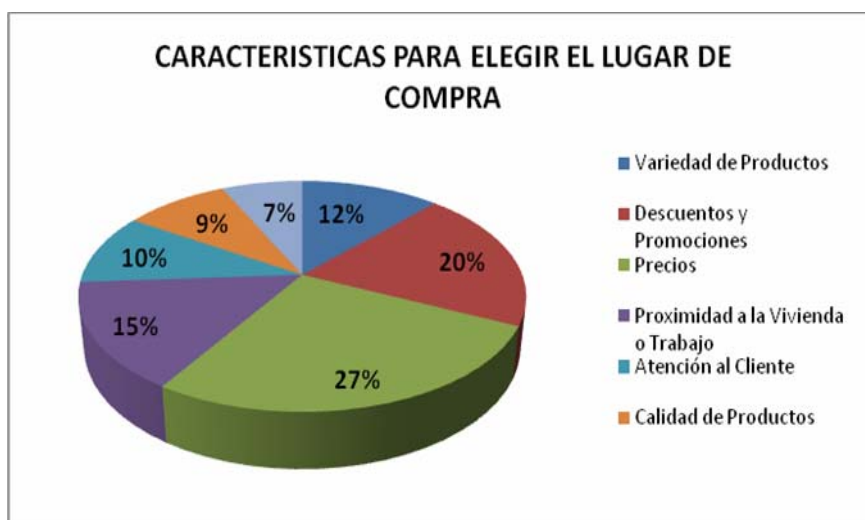
Al realizar la anterior pregunta aprovechamos el momento y se les consultó si tenían conocimiento de algún cambio experimentado por sus clientes con la llegada de los almacenes de cadena. Estos manifestaron un cambio en general a este cuestionamiento. Muchos de ellos afirmaron que el comportamiento de sus clientes se transformó; debido a la llegada de los hipermercados. Estas fueron algunas respuestas.

- “Si, he perdido algunos clientes por las promociones que hace el Éxito y hasta la Despensa San Agustín”. (Entrevistado No 1)
- “Algunos vecinos ya han cambiado de lugar de compra, por que comparan los precios de mi tienda con los supermercados y como esta tan cerca Carrefour” (Entrevistado No.2)

- “Si, algunos de mis clientes fieles dicen que les rinde más la plata, que yo debería hacer promociones, pero eso es muy difícil” (Entrevistado No 23)
- “Pues, si algunos han cambiado cosas de mi tienda y las compran en los supermercados porque son más baratas”. (Encuestado No 32)
- “No he visto cambio, mis vecinos me siguen comprando igual, como yo les doy crédito a veinte días”. (Encuestado No 8)

Tomando como parámetro las características que utilizan los clientes para elegir el lugar de compra, se puede decir que los consumidores finales mostraron preferencias por los precios bajos, seguidos de descuentos y promociones las cuales son realizadas constantemente por las grandes superficies en todo el país. Se debe tener en cuenta que los consumidores se ven atraídos por los avisos publicitarios. No hay que olvidar que gran parte de la población encuestada se inclina por un factor determinante a la hora de elegir el lugar de compra, el cual denominamos “proximidad”. En cuanto a las variables atención al cliente, variedad del producto y calidad del producto, los consumidores finales no expresan mayor interés al momento de realizar sus compras. Lo anteriormente mencionado se puede apreciar en el grafico 5.

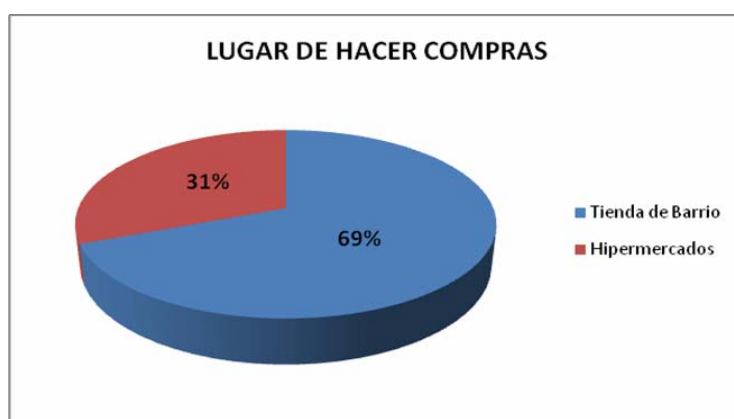
Grafica 6 Característica para Elegir el Lugar de Compra



Fuente: Autores del proyecto. Datos recopilados a partir de la encuesta. (Ver Encuesta)

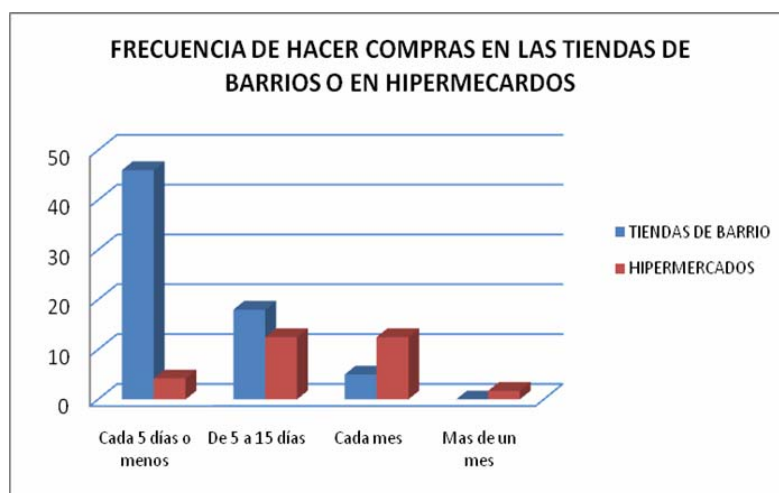
Teniendo en cuenta el Grafico 7, se observa que los consumidores finales a la hora de elegir el lugar donde realizan sus compras se inclinan por las tiendas de barrio, ya que estas le ofrecen al consumidor créditos de fácil adquisición y sin intereses; como anteriormente se mencionó, la proximidad también forma parte esencial a la hora de decidir dónde comprar.

Grafica 7 Lugar Donde Realiza sus Compras



Fuente: Autores del proyecto. Datos recopilados a partir de la encuesta. (Ver Encuesta)

Grafica 8 Frecuencias de hacer Compras en las Tiendas de Barrio y en los Hipermercados



Fuente: Autores del proyecto. Datos recopilados a partir de la encuesta. (Ver Encuesta)

El grafico numero 8, muestra la frecuencia de visitas del consumidor a los dos canales al momento de realizar sus compras; según estudios realizados por el Raddar “dentro de las razones de compra, el consumidor elige a la tienda por la necesidad de crédito (fiado por encima del gusto)” y de acuerdo a la encuesta realizada se puede apreciar un alto grado de frecuencia a las tiendas de barrio, en donde el 46% (55) de las personas asisten de 1 a 5 días a realizar sus compras, el 18% (22) visitan la tienda de barrio en un lapso de 5 a 15 días; y mensualmente solo asiste el 5%(6); hay que tener en cuenta que la tienda no solo cumple el papel de distribución de productos, sino que también sirve como lugar de esparcimiento social, lo cual hace que se establezca una relación fuerte entre tendero y consumidor.

4.2.1 Análisis de la Variable “Precio”

En materia de inflación, el informe de Raddar indica que al cierre de este año, y de acuerdo con los datos del incremento del costo de vida, el bumangués asalariado promedio habrá perdido 1.94% de su capacidad de compra. Como es evidente esto

llegó al bolsillo de los consumidores por medio de dos efectos muy claros: Aumento de precios y desabastecimiento. El desabastecimiento, que sin duda es uno de los causantes del aumento del precio de los alimentos, se da por un exceso de demanda y un fenómeno de mejor comprador³⁸.

Para evaluar los efectos de esta variable de estudio, se realizó un análisis comparativo de los precios de 20 productos de los hipermercados (Éxito, Carrefour) y las tiendas de barrio. La tabla 6 muestra que de los 20 productos investigados solo 5 de ellos tienen el mismo precio tanto en las tiendas como en los hipermercados.

Con respecto al estudio que se realizó de los productos se observan las diferencias en los precios de las grandes superficies y el canal minorista tradicional, destacando que Carrefour tiene la canasta más económica de los productos investigados frente al Éxito y las tiendas de barrio. Teniendo en cuenta los elementos de Aseo se puede decir que presentan un precio más alto en las tiendas de barrio que en los supermercados.

Los productos en donde se encontró mayor diferencia de precios entre los 3 canales fueron el papel higiénico "Familia", la Mantequilla "Rama" y la gaseosa 2½ "Coca-Cola", los que presentaron menor diferencia teniendo en cuenta los precios de las tiendas fueron Jabón de tocador, Huevos AA*6 unid y Sal Refrisal 500 gr.

³⁸ CARDENAS, Juan Manuel, Op. cit. P.3C

Tabla 4 Precios Y Diferencias De Los Hipermercados Y Las Tiendas De Barrio

		PRECIOS			DIFERENCIAS			
ITEM	PRODUCTOS	CARREFOUR	ÉXITO	PROMEDIO DE LOS HIPERMERCADOS	TIENDAS DE BARRIO	CARREFOUR/ÉXITO	ÉXITO/TIENDAS	CARREFOUR/TIENDAS
1	Gaseosa 2½ Coca-Cola	\$ 3.200	\$ 3.300	\$ 3.250	\$ 3.700	-100	-400	-500
2	Café Sello Rojo 500 gr	\$ 6.920	\$ 6.920	\$ 6.920	\$ 6.920	0	0	0
3	Arroz Florhuila 500 gr	\$ 1.480	\$ 1.510	\$ 1.495	\$ 1.550	-30	-40	-70
4	Azúcar Incauca 500 gr	\$ 950	\$ 950	\$ 950	\$ 1.000	0	-50	-50
5	Mantequilla Rama	\$ 2.480	\$ 2.322	\$ 2.401	\$ 2.850	158	-528	-370
6	Sal Refrisal 500 gr	\$ 365	\$ 370	\$ 367	\$ 400	-5	-30	-35
7	Papa * 500 gr	\$ 800	\$ 750	\$ 800	\$ 900	50	-150	-100
8	Tomate * 500 gr	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	0	0	0
9	Cebolla *500 gr	\$ 980	\$ 950	\$ 965	\$ 1.000	30	-50	-20
10	Huevos AA*6 unid	\$ 250	\$ 280	\$ 265	\$ 300	-30	-20	-50
11	Harina Pan * 500 gr	\$ 1.400	\$ 1.320	\$ 1.630	\$ 1.450	80	-130	-50
12	Panela* unid	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	0	0	0
13	Lenteja *250 gr	\$ 950	\$ 950	\$ 950	\$ 950	0	0	0
				DIFERENCIAS ALIMENTOS		153	-1.398	-1245
14	Bombillo *100W	\$ 1.150	\$ 1.220	\$ 1.185	\$ 1.300	-70	-80	-150
15	Crema Colgate 50 ML	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 1.100	0	0	0
16	Jabón en Polvo As floral	\$ 2.200	\$ 2.150	\$ 2.175	\$ 2.300	50	-150	-100
17	Jabón de tocador	\$ 1.890	\$ 1.890	\$ 1.890	\$ 1.900	0	-10	-10
18	Papel Higienico Familia * 4	\$ 6.500	\$ 6.900	\$ 6.700	\$ 6.800	-400	100	-300
19	Blanqueadores Ajax 900	\$ 2.050	\$ 2.050	\$ 2.050	\$ 2.200	0	-150	-150
20	Shampoo Sedal	\$ 7.000	\$ 6.950	\$ 6.975	\$ 7.710	50	-760	-710
				DIFERENCIAS EN PRODUCTOS DE ASEO Y OTROS				
	TOTAL CANASTA	\$ 43.015	\$ 43.232		\$ 45.680	-370	-1.050	-1.420

Fuente: Datos suministrados por almacenes Carrefour, tiendas de barrio. Los datos de almacenes Éxito fueron encontrados en <http://www.virtualexito.com/ListadoProductosSupermercado.aspx?CurrentCatalog=Supermercado%20Bogota&CurrentCategory=Azúcar> en la Fecha Junio 26 de 2008.

Para analizar esta variable, se les pregunto a los tenderos la diferencia de los precios con respecto a las cadenas de almacenes (Ver anexo Encuesta), se encontró que aunque el precio es un aspecto muy importante a la hora de comprar los tenderos tienen mayores beneficios que ofrecer a la capacidad adquisitiva de sus clientes. Se puede asumir que el comportamiento del consumidor es una respuesta que se da de la relación directa que se presenta entre el precio y la cantidad, lo que quiere decir que la rotación del producto también se limita por su precio.

A la siguiente pregunta: **¿Sabe si sus precios son diferentes a los de los hipermercados?** (Ver Anexo encuesta), los tenderos respondieron en gran mayoría que sus precios si eran diferentes a los de los supermercados, pero mencionaron otros beneficios que les otorgan a sus clientes, los cuales los diferencia de los hipermercados.

- “No me he puesto en la tarea de comparar los productos que yo vendo en mi tienda con los que venden ellos, pero uno se termina enterándose que son más baratos por los clientes”. (Entrevistado N. 1)
- “Yo tuve la oportunidad de revisar los precios en las ultimas inauguraciones de los nuevos supermercados y la diferencia se nota”. (Entrevistado N. 4)
- “Si son diferentes, pero la única ventaja que nosotros tenemos es que vendemos por pequeñas unidades que hacen posible la compra diaria”. (Entrevistado N. 10)
- “Pues sí, son diferentes porque ellos viven haciendo promociones”. (Entrevistado N. 3)
- “Cuando sabemos que hay promociones sentimos la diferencia que hay en el precio de los productos por las revistas que mandan, pero para eso están mis

clientes fijos que son esos vecinos que nunca me abandonan”. (Entrevistado N. 8)

En algunas preguntas la variable “precio “no fue un factor determinante para el tendero, sino que se mencionaron otros aspectos que determinan el comportamiento de sus clientes más fieles. Es por esto que a la pregunta **¿Por qué cree que sus clientes compran en su tienda y no en otra?** Se deriva el siguiente análisis:

Los usuarios finales, como se ha evidenciado, son sensibles al precio, teniendo esta variable como principal característica al momento de elegir el lugar de compra, y calificaron esta variable en los grandes almacenes con un promedio de 6.7 frente a un promedio de 3 en las tiendas de barrio, lo que demuestra un alto conocimiento de los precios en la zona. En coherencia con esto, el 97% de los encuestados cree que los precios de alimentos y artículos de aseo son más económicos en las grandes superficies, frente a las tiendas de barrio.

Grafica 9 Lugar donde los Precios son más Económicos



Fuente: Autores del proyecto. Datos recopilados a partir de la encuesta. (Ver Encuesta)

4.2.1 Análisis de “Variedad de Producto”

Para estudiar esta variable fue necesario tomar datos en las tiendas, investigar los datos de almacenes Carrefour y visitar la página web de almacenes Éxito. En los diferentes canales estudiados se pudo observar que se cuentan con diversidad de marcas de un producto en particular, lo que nos indica que el consumidor tiene varias opciones a la hora de adquirir un producto.

Es claro que las grandes superficies cuentan con mayor espacio para almacenar sus productos y por ende tener más variedad, sin embargo el conocimiento que tiene el tendero del comportamiento de sus clientes le brinda mayor seguridad a la hora de prestar su servicio.

En la siguiente Tabla se observa la diversidad de marcas manejadas por los hipermercados y las tiendas de barrio.

Tabla 5 Variedad de Productos en los Hipermercados y las Tiendas de barrio

ITEM	PRODUCTO	CARREFOUR	ÉXITO	TIENDAS DE BARRIO
1	Gaseosa	12	11	6
2	Café	15	14	4
3	Arroz	9	8	3
4	Azúcar	9	12	2
5	Mantequilla	12	8	3
6	Sal	5	3	2
7	Papa	5	2	1
8	Tomate	2	5	1
9	Cebolla	2	5	1
10	Huevos	5	9	1
11	Harina	16	12	3
12	Panela	5	3	2
13	Lenteja	4	3	2
PROMEDIO ALIMENTOS		7,61	7,3	2,38
14	Bombillos	4	3	1
15	Crema dental	7	7	3
16	Jabón en Polvo	14	10	4
17	Jabón de baño	7	16	3
18	Papel Higiénico	5	6	3
19	Blanqueador	7	11	5
20	Shampoo	15	14	5
PROMEDIO E. DE ASEO		39,14	9,57	3,42

Fuente: Datos suministrados por almacenes Carrefour consultados en página web: <http://www.virtualexito.com/ListadoProductosSupermercado.aspx?CurrentCatalog=Supermercado%20Bogota&CurrentCategory=Azúcar>; tiendas de barrio (encuesta) y Los datos de almacenes Éxito fueron consultados en la página web: <http://www.virtualexito.com/ListadoProductosSupermercado.asp?CurrentCatalog=Supermercado%20Bogota&CurrentCategory=Azúcar>, en la fecha Junio 26 de 2008.

Con respecto a la Tabla 5 se puede deducir que el hipermercado que cuenta con mayor variedad de marcas por productos es Carrefour, en cuanto a los productos de aseo el Éxito cuenta con mayor variedad, manejando dos marcas propias Éxito y Ekono, denominadas también marcas blandas. En cuanto a la diferencia que existe entre las tiendas de barrio y los hipermercados se puede decir que es muy notoria ya que las tiendas manejan de 3 a 6 marcas de productos.

Sin embargo se hace énfasis en la posibilidad que tiene el consumidor de adquirir los productos en pequeñas cantidades, lo que las hace que las tiendas sean más fuertes que las grandes superficies. De los tenderos entrevistados, algunos mencionan la importancia en la variedad del producto como factor diferenciador.

En la pregunta donde mencionaron más aspectos sobre la variedad del producto fue: **¿Cree usted que sus productos son diferentes a los de su competencia (Hipermercados, tiendas cercanas)?** (Ver anexo encuesta)

- “A los de los supermercado si, ellos tienen marcas rara, pero a los de las tiendas de al lado no porque yo soy la que tiene más variedad de productos”. (Entrevistado N. 1)
- “Puede ser, entre tienda y tienda no hay tanta diferencia de producto”. (Entrevistado N.10)
- “Son iguales en calidad, pero en el Éxito o Carrefour no los tratan con la confianza y calidad humana”. (Entrevistado N.2)
- “Aquí lo único que no vendemos es marcas Light, hay pocas referencias pero están las más importantes”. (Entrevistado N. 9)
- “No, pero no se puede negar que los hipermercados están más surtidos que las tiendas”. (Entrevistado N. 3)

De acuerdo con los resultados de las encuestas, se halló que la “variedad del producto” no fue una de las características más mencionadas a la hora de decidir el lugar de compra; solo el 12% de las personas encuestadas menciono a esta variable como factor importante. Pero sin embargo los consumidores consideran esta variable como un punto esencial al momento de realizar la compra. Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta realizada al consumidor final, se puede apreciar, que esta variable con respecto al canal tradicional posee un indicador al momento de realizar la elección equivalente a 4.6, aunque no es el de menor rango, se encuentra entre los más bajos. Y de acuerdo al estudio que se realizó de los hipermercados, esta variable presenta uno de los indicadores más altos, ya que los grandes almacenes cuentan con gran variedad de productos (ver anexo Encuesta).

4.2.2 Análisis de la Variable “Servicio al Cliente”

Para brindar un buen servicio al cliente, hay que tener en cuenta elementos fundamentales como promociones, publicidad, créditos, servicios de posventa, entre otros; ante los resultados de las encuestas, podemos decir que muchos clientes son sensibles al servicio que reciben por parte de los vendedores.

De acuerdo a la investigación realizada, es importante recalcar que con la llegada de los grandes almacenes se ha generado un impacto en la variable “servicio al cliente”; ya que almacenes como el Éxito y Carrefour utilizan un método conocido como sistema de CMR (Customer Relationship Management) en el que se emplea servicios posventa, garantías, créditos, constantes promociones y apertura de almacenes estratégicamente ubicados. Pero no hay que olvidar, que el canal tradicional hace contacto personal con sus clientes y así logra desarrollar diversas relaciones con respecto a la compra y venta de sus productos.

4.2.3 Análisis de la Variable “Proximidad”

En general los tenderos entrevistados mostraron como un factor determinante a la proximidad, basándose en que a menor distancia, mayor es la posibilidad de

compra de productos en un sitio determinado. Esta es una de las características que fortalece a las tiendas de barrio.

Algunos tenderos mencionaron este tema (Proximidad) como factor limitante de decisión en el momento de hacer la compra y ante ello respondieron a la siguiente pregunta **¿Por qué cree que sus clientes compran en su tienda y no en otra?**

- Pues porque mi tienda está bien surtida y tiene buena ubicación. (Entrevistado N.1)
- Porque además que son vecinos del dueño, son amigos viven cerca de aquí. (Entrevistado N. 2)
- Porque la mayoría de mis clientes se encuentran ubicados muy cerca de mi negocio. (Entrevistado N. 4)
- Además de los clientes vecinos, tengo familia cerca y siempre tratan de comprar en mi tienda. (Entrevistado N. 6)

Otra evidencia del papel que cumple la proximidad y cómo este afecta el comportamiento de los clientes, muchos de los encuestados hicieron referencia a los vecinos como sus clientes principales y cuando se les preguntó **¿Conoce a la mayoría de sus clientes?** Ellos respondieron:

- “Si claro, si son mis vecinos”. (Entrevistado N. 1)
- “Conozco a la mayoría de los clientes viven cerca del local”. (Entrevistado N. 2)
- “Si...como le dije muchos de ellos son de mi familia que vive allí a unas cuantas casas”. (Entrevistado N. 6)

- “La mayoría son vecinos por eso los conozco casi todos”. (Entrevistado N. 9)

La tienda de barrio presenta una buena calificación con respecto al factor proximidad por parte de los consumidores finales encuestados con un promedio de 7.6 ubicándose en el rango más alto en cuanto a las otras variables; y de acuerdo a las grandes superficies, esta variable presenta un promedio de 8.3 mayor que el de las tiendas de barrio; pero hay que tener en cuenta que en nuestro caso de estudio muchas de las personas encuestadas hicieron referencia a la cercanía de los hipermercados pero con los trabajos; vale la pena mencionar que es ahí donde se ve la influencia que ha tenido en los grandes almacenes con la utilización de los nuevos formatos de tiendas pequeñas, segmentadas y almacenes estratégicamente ubicados para estar más cerca de los clientes. (Ver anexo Encuesta)

4.2.4 Análisis de la variable “Atención al cliente”

La buena relación con los clientes constituye una ventaja competitiva, teniendo en cuenta el entorno comercial. La atención al cliente constituye un importante paso a la hora de realizar las ventas. Ante esta variable, el consumidor se vuelve sensible, es importante reconocer que los tenderos no la han desarrollado muy bien, aunque ellos saben que esto es un punto fundamental, aunque muchos no le dan tanta importancia, porque dicen que sus clientes son los vecinos.

Hay que tener en cuenta que una de las variables anteriormente mencionadas (proximidad) favorece a esta a la hora de analizar la relación comprador – vendedor y el conocimiento del hábito de consumo de los clientes, y ayuda a que los tenderos hagan recomendaciones de los productos, asesorando al cliente en el momento de la compra, aunque unos se involucran más y otros sólo recomiendan productos cuando el consumidor insiste.

Es por esto que se planteó la siguiente **¿En que se basa para hacer recomendaciones?** Respondieron:

- “En las cualidades del cliente”. (Entrevistado N.1)

- “Dependiendo de lo que tenga en la tienda pues le recomiendo al cliente lo que necesita y lo que yo vea que pueda poner a disposición de este”. (Entrevistado N.6)
- “Yo conozco a mis vecinos que son clientes fijos y trato de brindarles una buena atención, por eso recomiendo los productos que de verdad necesitan sin importar el precio”. (Entrevistado N.9)
- En lo que tengo en la tienda, en lo que los vendedores me dicen y uno se conoce algo del cliente para darle lo que busca. (Entrevistado N.3)

Al realizarse la anterior pregunta pudimos apreciar que algunos tenderos creen que sus clientes solo compran en sus tiendas, por eso respondieron de la siguiente manera:

- “Trato de que mi cliente quede satisfecho con la atención y cuando necesitan algo yo se lo busco”.
- “Todos por acá me conocen por la forma de atenderlos por que los trato como mis vecinos más queridos”.
- “Ellos me conocen y saben que yo no voy a cobrarles más de lo que es... yo los atiando muy bien”.

Con respecto a la atención del cliente, algunos tenderos dijeron:

- “Yo sé quiénes son mis clientes y los trato bien, pero es que en el Éxito y Carrefour no los tratan como personas”.

- “Éxito y Carrefour no sabe quiénes son sus clientes, en cambio nosotros si conocemos a nuestros clientes que son nuestros vecinos y por eso trato de consentirlos”.

4.2.5 Análisis de la Variable “Promociones”

Las grandes superficies han desarrollado la estrategia de establecer promociones en los productos, con lo que los tenderos se han sentido amenazados debido a la frecuencia en que se realizan.

En la encuesta realizada se ve reflejado el impacto creado en la población por esta variable, en donde los catálogos promocionales son un factor determinante, permitiendo que los clientes comparen los precios de los productos y la variedad.

Gran parte de los tenderos señalan, que sus clientes presentan cambios en el comportamiento de consumo al conocer las promociones establecidas en los hipermercados; es decir, que los consumidores se vuelven más exigentes en cuanto al precio y la variedad.

Ante esta situación algunos comentaron esto:

- “Si, he perdido algunos clientes por las promociones que hace el Éxito y hasta la Despensa San Agustín”.
- “Si, algunos de mis clientes fieles dicen que les rinde más la plata, que yo debería hacer promociones, pero eso es muy difícil”
- “Cuando sabemos que hay promociones sentimos la diferencia que hay en el precio de los productos por las revistas que mandan, pero para eso están mis clientes fijos que son esos vecinos que nunca me abandonan”.
- “Pues sí, son diferentes porque ellos viven haciendo promociones”.
- “La gente se queja más ahora... y me dicen que porque no hago promociones”

- “Si me siento afectado, por que los clientes ahora preguntan más los precios y comparan”
- “Ahora los clientes se quejan más y hasta piden la “ñapa” en compensación por las promociones que yo no les puedo dar”.
- “Yo sé que son diferentes, sobre todo cuando llegan esas revistas con promociones, el cliente se da su paseíto por el Éxito o Carrefour”.
- “Le fiamos a los clientes con mayor antigüedad, pero no se deja que las cuentas superen 30.000 pesos”.

Es importante mencionar que dentro de las preguntas que se le realizaron a los tenderos se les indago sobre el hecho de si hacían algún descuento a sus clientes, lo cual en general contestaron; que cuando compran en gran cantidad hacen promociones, o cuando hay cosecha de frutas o verduras, de lo contrario no pueden hacer ninguna clase de descuento.

Los consumidores finales califican muy bien a las cadenas de almacenes por el manejo de las promociones o descuentos con un promedio de 6 frente al puntaje más bajo en el mismo atributo en el canal tradicional con un promedio de 2.4. vale la pena aclarar que estos valores se obtuvieron de la encuesta realizada a usuarios finales de la zona de estudio.

4.2.6 Análisis de “Sistemas de Crédito”

En la actualidad las grandes superficies manejan tarjetas de crédito para los clientes y diversos sistemas de crédito, aunque esta estrategia de mercado es llamativa para el consumidor, el canal tradicional no se ha visto afectado por este factor; ya que desde siempre el tendero le ha brindado al consumidor la posibilidad de adquirir los productos con esta forma de pago sencilla y sin intereses.

Según la encuesta realizada a los tenderos, estos afirman en su mayoría que el crédito es un aspecto primordial y clave para el funcionamiento de sus negocios. En cuanto al plazo algunos encuestados respondieron que es elemental que el cliente elija el tiempo, ya que se le está brindando bienestar y seguridad para que adquiera los productos en este canal.

De los tenderos entrevistados todos les dan crédito "Fiado" a sus clientes, ninguno de ellos menciona el sistema de crédito como un factor por el que se puedan ver afectados frente a las grandes superficies. **¿Maneja descuentos especiales para sus clientes y/o sistema de crédito?** Algunos respondieron esto:

- "Le damos crédito por que son vecinos cercanos". (Entrevistado N.1)
- Ya sé cuándo es que les pagan y por eso yo les llevo bien las cuentas y se a quien fiarle y a quién no. (Entrevistado N.2)
- ...No pues yo no le fio a todo el mundo, pero con los que hago eso pues son muy puntuales y me parece un buen método. (Entrevistado N.3)
- Son conocidos de tiempo atrás y por eso les fio. (Entrevistado N.4)
- Cuando no tienen plata les fio algunas cositas, ¡claro! Yo sé a quién fiarle y cuando fiarle. (Entrevistado N.5)
- Les fio a muchos, pero eso sí, me sé cuando tienen plata para pagarme. (Entrevistado N.6)
- Solo les fio a los que son buena paga, acá tengo los apuntes en la libreta de los datos de esos clientes. (Entrevistado N.7)

- Si les doy crédito, es mas a veces les prestó plata a algunos pero por que los conozco. (Entrevistado N.8)
- A los que son clientes fijos y buena paga les hago rebajitas de algunos productos. (Entrevistado N.9)
- Le fiamos a los clientes con mayor antigüedad, pero no se deja que las cuentas superen 30.000 pesos. (Entrevistado N.10)

4.3 Asociatividad (UTECOL)

Las tiendas de Bucaramanga deben asociarse para poder obtener el nivel de desarrollo que se requiere para competir a nivel regional frente a los hipermercados. Entre los beneficios que se obtendría al fortalecer esta asociación, esta la creación de vínculos teniendo así la posibilidad de compartir y aprovechar la información entre proveedores, clientes e intermediarios del mercado.

La asociatividad presenta ciertos obstáculos entre los que se encuentra la falta de información, lo cual no es solo un impedimento para la asociatividad por el efecto de incertidumbre en los negocios, sino también para crear ventajas competitivas sostenibles. Es así que se valoraron las respuestas de 10 tenderos afiliados a Utecol, en donde el 70% respondió que no les parecía importante estar vinculados a una Asociación, a la pregunta **¿Cree usted importante estar afiliado a una asociación?** Respondieron:

- “No le veo mucha importancia, lo único que nos ha servido es para trámites legales no más”. (Entrevistado N. 1)
- “Ahora no es tan importante estar afiliado a una asociación, solo sirve para que lo inviten a eventos de tiendas no más” (Entrevistado N. 2)

- “ Pues por ahora no...pero uno nunca sabe cuando pueda necesitar de la asesoría de la Asociación” (Entrevistado N. 3)
- “Estar en una asociación no hace falta” (Entrevistado N. 4)
- “Hace falta solo para cuando a uno le sella el negocio...eso de la palanca de algo sirve” (Entrevistado N. 5)
- “No sirve de mucho”. (Entrevistado N. 6)
- “En algunos casos es importante, en cuanto a la asesoría, los cursos que a veces dictan...igual hace ya bastante tiempo que no los hacen”. (Encuestado N. 7)
- “Servir no sirve para nada, solo es un formalismo”. (Entrevistado N.8)
- “A mí me ha servido de mucho, hay asesoría legal, respaldo permanente”. (Entrevistado N.9)
- “Esa Asociación solo es nombre le falta mucha gestión”. (Entrevistado N. 10)

En cuanto a los beneficios que obtienen al pertenecer a la asociación UTECOL, un gran número de entrevistados respondieron que no ven el aporte que les brinda la asociación en el manejo de su negocio. Se le hizo la siguiente pregunta: **¿La Asociación (UTECOL) le aporta algún beneficio a su negocio o familia?** Ellos respondieron:

- “Como le digo solo me ha servido para trámites legales”. (Entrevistado N. 1)

- “Solo nos han invitado a eventos...que el día del tendero, del comerciante y nada más”. (Entrevistado N. 2)
- “A mí me sirvió cuando me cerraron el negocio” (Entrevistado N. 3)

Para competir en el mercado, es necesario establecer estrategias que permitan negociar los productos en grandes cantidades, para así poder vender a precios más bajos. Los tenderos mencionaron esta característica como factor limitante a la hora de competir con las grandes superficies, el 100% de los encuestados afirmaron que sí es importante trabajar unidos para ser más competitivos frente a los grandes almacenes; este resultado se obtuvo después de realizar la siguiente pregunta **¿Usted cree que al estar asociado es más fácil negociar con los proveedores y ser más competitivo?** a la que respondieron:

- “Claro que para negociar en cantidades y vender barato es importante estar unidos”. (Entrevistado N.1)
- “Si es muy bueno estar asociado para ese caso negociar en grande”. (Entrevistado N.2)
- “Si es más fácil no ve que así los proveedores le pueden vender a uno más barato”. (Entrevistado N.3)
- “Huí si...así es una ventaja grande a la hora de comprar”. (Entrevistado N.4)
- “En ese aspecto si sirve estar asociado, para poder comprar a precios más bajos”. (Entrevistado N.5)

CONCLUSIONES

De acuerdo con el estudio realizado a las variables Precio, variedad del producto , proximidad y servicio al cliente, se pudo apreciar que las tiendas de barrio son sensibles a los cambios en las elecciones del consumidor, teniendo en cuenta la llegada de los hipermercados a la ciudad.

El fenómeno generado por la apertura de las grandes superficies en las tiendas de barrio ha creado cambios sustanciales llevando a que los tenderos tomen decisiones frente a las estrategias de competitividad para mantenerse en el mercado; entre las que se encuentra la evolución de la tienda tradicional a superette (micromercados con mayor innovación y gran variedad de productos).

Aunque el consumidor se deja llevar por la innovación y la variedad de productos que presentan los hipermercados se debe tener en cuenta que existe una variable fundamental que influye en la decisión del comprador, la que denominamos “Proximidad”, la cual le permite al canal tradicional crear una mayor ventaja a la hora de vender sus productos.

Teniendo en cuenta las desventajas presentadas por los tenderos con respecto a los precios, UTECOL ha querido fortalecer su asociación, diseñando estrategias que faciliten la cooperación y asociatividad como mecanismo de sostenimiento y crecimiento de los tenderos; y de esta manera establecer mejores vínculos comerciales con proveedores (mayoristas o productores) que les permitan ofrecer precios bajos y calidad en sus productos.

En cuanto a la variable “variedad de producto”, es importante señalar que los hipermercados cuentan con una ventaja sobre las tiendas de barrio; ya que los consumidores son atraídos por la diversidad de productos; sin embargo algunas personas creen que este factor no es determinante al elegir el producto, sino que crea en el consumidor gran confusión. Ante esta situación desigual el tendero no muestra preocupación, sino que se limita a la venta de sus productos en pequeñas cantidades y marcas de mayor conocimiento en el público.

Al hablar de atención al cliente el tendero muestra gran tranquilidad porque cree que su atención es más eficiente, personalizada y rápida que las inmensas filas de los hipermercados; sin embargo subestima la verdadera concepción del cliente; en nuestro caso de estudio estos afirmaron que se sienten mejor atendidos en Carrefour, aunque la diferencia no es muy marcada.

Otro aspecto fundamental que afecta en gran medida a las tiendas de barrio son las promociones y descuentos ofrecidos constantemente por los almacenes de cadena lo cual llama la atención al consumidor; pero no es un elemento determinante a la hora de comprar sus productos, sin embargo hacen referencia a la ausencia de esta variable en la tienda de barrio.

Un aspecto importante que favorece al canal tradicional es el llamado “Fiado” que le permite al consumidor acceder a sus necesidades básicas más fácilmente que en las grandes superficies que presentan sistemas de créditos complejos.

Finalmente, con este proyecto se abre campo a nuevas propuestas de estudio con el fin de establecer de una manera más sólida la relación proveedor y tendero, es decir aumentar el nivel de negociación entre los agentes para competir en el mercado con mayor aceptación.

RECOMENDACIONES

- Bucaramanga no presenta base de datos en ninguna institución (solo Censos de la Alcaldía de Bucaramanga para el cobro del impuesto) con respecto a la información de los tenderos, lo que significa la carencia de reconocimiento del tendero como micro empresario, es por ello que se plantea la creación de un observatorio en donde se pueda acceder a la información correspondiente a este sector.
- La información presentada por la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO) en cuanto a estudios referentes al canal tradicional no se ajusta a las características de los tenderos de la ciudad, se recomienda entonces realizar análisis del sector sin depender de investigaciones realizadas en otras ciudades del país.
- UTECOL presenta fallas en cuanto a la organización de su base de datos que lo limitan a un acercamiento mayor con el tendero y a una visión más eficiente de su entorno competitivo, es por esto que se considera la creación de prácticas empresariales como una opción que ayude a solucionar estas falencias.
- El canal tradicional muestra gran aceptación por los consumidores finales, sin embargo con la llegada de los hipermercados y sus nuevas estrategias de llegar al consumidor más fácilmente tienden a limitar el espacio de las tiendas, por lo que se recomienda mejorar la visión de negocio; es decir cambiar el concepto de tiendita de barrio por superette.
- Utecol debe hacer talleres, que ayuden al tendero a cambiar esa actitud egoísta e individualista que no deja evolucionar al tendero y ver las posibles amenazas con las que se enfrenta en la actualidad. “El enemigo no es el tendero vecino sino los grandes almacenes”.

BIBLIOGRAFIA

ALEMÁN Ramírez, Fernando. Importancia de las MiPyMEs en las Aglomeraciones Empresariales. Una Estrategia para el Desarrollo Regional en Colombia. Revista Facultad de ciencias Económicas. Universidad Militar Nueva Granada. Volumen XIV-No1, Junio de 2006.

ÁLVAREZ, Francisco José. Economía de aglomeración: la distancia cognitiva en la creación de una empresa. Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional de Mar del Plata. J:B. Justo 4302, Mar del Plata, Argentina.

ARIZA, Orlando; FRANCO, Elvia. Propuesta de Asociatividad para el sector agropecuario de la Provincia de Vélez (Santander) como Estrategia para Generar Competitividad. Especialización en Gerencia Pública. Universidad Industrial de Santander. Seccional Socorro. Diciembre 2007.

Art. Economías/Empresas,-Carrefour abrirá 1,5 millones de metros cuadrados en 2006 en el mundo tras abandonar cuatro países. Noticias de Negocios- Empresas. <http://www.lukor.com/not-neg/empresas/0511/11152202.htm>. (Consulta Mayo 30 de 2008)

Art. La Competitividad: Componente del Éxito. [En Línea]. <http://www.monografias.com/trabajos26/competitividad/competitividad.shtml>. (Consulta 5 de Julio de 2008).

Art. Cadenas, Redes Empresariales y Asociatividad; Ministerio de Industria y Turismo. República de Colombia.

Art. Prodes: Asociatividad para el Desarrollo. [En Línea]. <http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/SoyEmprendedor/Noticisas/Paginas.aspx> (Consultada Mayo 21 de 2008).

BECERRA, Fredy. Mercado de Bienes Tecnológicos en las Economías de Aglomeración. Grupo Semillero de investigación**.

CARDONA, Uriel. Art. La Dosis Personal Llego a los Supermercados. [En Línea]. <http://www.midinero.com.gov>. (Consulta 13 de Abril de 2008).

Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible. [En Línea]. <http://www.cecodes.org.co/asociados/index.htm>. (Consultado 20 de Octubre de 2008)

DALMAU. J; SEGARRA. M; HERVÁS. J. Factores que Afectan a la Competitividad de Sectores Industriales Geográficamente Concentrados. Departamento de Organización de empresas. Universidad Politécnica de Valencia.

ESSER. Klaus; HILLEBRAND. Wolfgang; MESSNER. Dirk; MEYER. Jorg. Competitividad Sistémica: Nuevo Desafío a las Empresas y a la Política. En: Revista de la CEPAL, Santiago 1996. No. 59, p.39.

GUTIERREZ, Patricia. Ponencia para Segundo Debate al Proyecto de Ley 058 de 2007 Senado. "Por medio de la cual se modifica el artículo 164 de la Ley 23 de 1982".

HERNÁNDEZ, A. Iván, Suárez C. Nathalie. Redes de competitividad y Productividad compartida (Re.CyPro.Co).Consultoría Preparada para el Consejo Nacional de Competitividad. Quito, Diciembre 4 del 2003.

HERRERA, Camilo. Apuntes sobre el Consumo en Colombia en 2008. En ¿Conoce usted sus hábitos de compra? Escrito por CARDENA, Juan Manuel. Vanguardia Liberal, Domingo 27 de Julio de 2008, p. 3c.

IBARRA, Carlos. Supermercados Q' Precios, El Nuevo Formato del Éxito. [En Línea]. http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=25397. (Consulta 27 de Marzo de 2008).

Informe Sectorial- Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas. Análisis Económico de la Semana MAPFRE/ Crediseguro S.A. Medellín, Octubre de 2007.

LÓPEZ, Carlos. Redes Empresariales, Experiencia en la Región Andina, 2003.
MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCION DEL EMPLEO DEL PERU; Estudio sobre Clúster y Asociatividad, documento de trabajo. Lima: Proexpansión, 2004.

MONREAL, Pedro. Desarrollo, Redes Productivas y Clúster: Reflexiones sobre el Caso de Cuba. La Habana: Centro de Investigaciones de Economía Internacional (CIEI), Universidad de la Habana. 2001.

PATIÑO, Omar; BERNAL, Carmen. Art. Las Competencias de Emprendimiento del Tendero. Revista Ean 2002. EAN No. 54 mayo – agosto de 2005.

PORTER, Michael. Ser Competitivos. Nuevas Aportaciones y Conclusiones. Editorial Deusto. p. 478. 11 de Mayo de 2005.

PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Madrid: Ed. Vergara, 1991.

RUEDA, Jorge; VALENCIA, Carlos. Incidencia Socio-Económica de la Tienda en los barrios populares de Bucaramanga. Tesis de grado. Universidad Santo Tomás de Aquino. Facultad de Economía. Bucaramanga, 1984.

SALCEDO, Arturo. Encadenamientos Productivos, Herramienta para Incrementar la Competitividad Turística en México. V Foro de Competitividad Turística. La Segmentación de los Mercados, como Estrategia Competitiva.

TORO, Jacqueline; ORTEGON, Ana María. (1999), Corriendo el telón del concepto Emprendedor. En revista Escuela de Administración de negocios. N. 37 Mayo- Agosto. [En Línea]. <http://www.administecon.gov.co> (Consulta 27 de Marzo de 2008).

VENACIO, Leandro. Art. Desarrollo y reposicionamiento del Distrito Industrial Italiano: ¿Qué son los distritos Industriales? Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. [En Línea]. <http://www.eumed.net/libros/2007a/222/distritos-industriales-italia.htm>. (Consulta 15 de Agosto de 2008)

VILLAMIZAR, Maryory; ARENAS, Reinaldo. Análisis de Competitividad de la Cadena Productiva Forestal Maderera en Santander. Tesis de Grado Universidad Industrial de Santander. 2004.

TESIS DE GRADO:

ARIZA, Orlando; FRANCO, Elvia. Propuesta de Asociatividad para el sector agropecuario de la Provincia de Vélez (Santander) como Estrategia para Generar Competitividad. Especialización en Gerencia Pública. Universidad Industrial de Santander. Seccional Socorro. Diciembre 2007.

RUEDA, Jorge; VALENCIA, Carlos. Incidencia Socio-Económica de la Tienda en los Barrios Populares de Bucaramanga. Tesis de grado. Universidad Santo Tomás de Aquino. Facultad de Economía. Bucaramanga, 1984.

VILLAMIZAR, Maryory; ARENAS, Reinaldo. Análisis de Competitividad de la Cadena Productiva Forestal Maderera en Santander. Tesis de Grado Universidad Industrial de Santander. 2004.

PAGINAS WEB:

<http://www.midinero.com.gov>

<http://www.dinero.com>

<http://www.administecon.gov.co>

<http://www.monografias.com>

<http://www.culturaemedellin.gov.co>

<http://www.eumed.net>

<http://www.skyscraperlife.com>

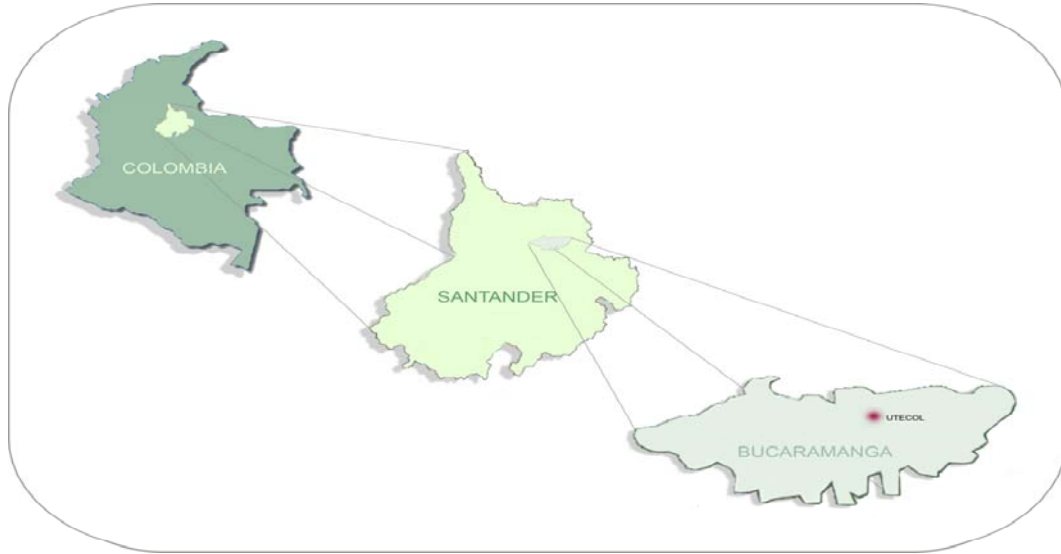
<http://www.lukor.com>

<http://www.virtualexito.com>

ANEXOS

ANEXOS A: FIGURAS

Figura 5 Ubicación de UTECOL



Fuente: Autores del proyecto

ANEXO B: ENCUESTAS Y RESULTADOS

ANEXO 1. ENTREVISTA A TENDEROS ASOCIADOS A UTECOL



I Formato de la entrevista (Preguntas)

Introducción

Nombre del tendero:

Nombre de la tienda:

Dirección:

Preguntas

Datos generales y caracterización del tendero

1. ¿Es usted propietario de la tienda?
2. ¿Hace cuanto que tiene la tienda?
3. ¿Vive en el mismo lugar donde tiene la tienda?
4. ¿Cuántos empleados tiene?, ¿Cuántos de estos atienden?, ¿Cuántos Familiares?

Preguntas de la variable Servicio al Cliente

5. ¿Cuáles son los productos de mayor rotación?

6. ¿Recomienda marcas y productos en el momento de la venta?
7. ¿En que se basa para hacer recomendaciones?
8. ¿Por qué cree que sus clientes compran en su tienda y no en otra?
9. ¿Conoce a la mayoría de sus clientes?
10. ¿Maneja descuentos especiales para sus clientes y/o sistema de crédito?

Preguntas sobre proveedores

11. ¿Cómo es su relación con los proveedores?
12. ¿Cree que los proveedores lo (a) apoyan?
13. ¿Cuáles son sus proveedores? Mayoristas, productores o minoristas?
14. ¿Para surtir su tienda compra en supermercados o hipermercados? ¿Cuáles?

Efectos de la entrada de los hipermercados

15. ¿Su tienda queda cerca de un hipermercado?
16. ¿Con la entrada de los hipermercados a la ciudad ha visto algún cambio en la zona y en sus clientes?

Preguntas sobre variedad, diferencias y precios de productos

17. ¿Cree usted que sus productos son diferentes a los de su competencia (hipermercados, tiendas cercanas)
18. ¿Sabe si sus precios son diferentes a los de los hipermercados?

Otras preguntas que pueden evidenciar los efectos en el comportamiento del tendero a partir de la llegada de los hipermercados a la ciudad.

19. ¿Qué le gustaría cambiar del sector donde trabaja?

20. ¿En donde hace mercado para lo que le hace falta para su hogar?

Importancia Asociativa como estrategia de competitividad.

21. ¿Cree usted importante estar afiliado a una asociación?

22. ¿La Asociación (UTECOL) le aporta algún beneficio a su negocio o familia?

23. ¿Usted cree que al estar asociado es más fácil negociar con los proveedores y ser más competitivo?

Otras preguntas que salieron de la dinámica de las entrevistas

II Desarrollo De La Entrevista

Entrevistado N. 1

Nombre: Carmen Suarez

Nombre de la Tienda: La Doradita **Aviso de patrocinio:** Coca-Cola

Dirección: Cll 30 N. 14 - 44 Centro

Respuestas

1. Si señorita.
2. Hace 2 años y medio.
3. Si señora.
4. Mis 2 hijos y yo.
5. El azúcar, la Harina, la leche, el pan y los huevos.
6. Claro que si las marcas líderes y los que estén en cosecha que son más baratos.
7. En las cualidades del cliente.
8. Pues porque mi tienda está bien surtida y tiene buena ubicación

9. Si claro, si son mis vecinos.
10. Le damos crédito por que son vecinos cercanos.
11. Buena.
12. Si claro porque a ellos les conviene.
13. Vendedores de las marcas.
14. Antiguamente sí, pero ahora como vienen los vendedores de las diferentes marcas.
15. Claro que si, a unas cuantas cuabras de mi tienda se encuentran los almacenes Éxito, Mercadefam, pero en nada ha influido.
16. Sí, he perdido algunos clientes por las promociones que hace el Éxito y hasta la Despensa San Agustín. En la zona no ha influido en nada.
17. A los de los supermercado si, ellos tienen marcas rara, pero a los de las tiendas de al lado no porque yo soy la que tiene más variedad de productos.
18. No me he puesto en la tarea de comparar los productos que yo vendo en mi tienda con los que venden ellos, pero uno se termina enterándose que son más baratos por los clientes.
19. Me gustaría cambiar la inseguridad que hay en la zona.
20. No compramos en ningún supermercado todo lo sacamos de la tienda.
21. No le veo mucha importancia, lo único que nos ha servido es para trámites no más.
22. Como le digo solo me ha servido para trámites legales.
23. Claro que para negociar en cantidades y vender barato es importante estar unidos.

Entrevistado N. 2

Nombre: John Alexander Sánchez Pinto

Nombre de la tienda: Tatis

Aviso de patrocinio: Crush

Dirección: C/le 33 N. 42 – 23 Álvarez

Respuestas

1. No, es del dueño de la casa.

2. La tienda tiene aproximadamente 5 años.
3. No, yo trabajo aquí
4. 3 contándome. Uno es el dueño y la hija y yo que no soy de la familia.
5. La leche, los huevos, el pan, lo más básico en una casa.
6. Si siempre.
7. Cuando los clientes preguntan yo les recomiendo los productos que nos dan más ganancias.
8. Porque además que son vecinos del dueño, son amigos viven cerca de aquí.
9. Conozco a la mayoría de los clientes viven cerca del local.
10. Ya sé cuándo es que les pagan y por eso yo les llevo bien las cuentas y se a quien fiarle y a quién no.
11. Antes nos tocaba llamar y llamar a ver si nos vendían, ahora ha mejorado el servicio.
12. Últimamente, si nos apoyan, están pendientes del surtido y todo.
13. Es variado algunas productos los compramos a Mayoristas y otros a Preventistas.
14. No compramos nada en los supermercados.
15. Si, hace ya algún tiempo tenemos cerca a Carrefour, a Mercadefam hace rato, al Éxito que antiguamente era el Ley En cuanto ¿a si ha cambiado la zona? Hay más inseguridad.
16. En cuanto a si ha cambiado la zona, hay más inseguridad. Algunos vecinos ya han cambiado de lugar de compra, por que comparan los precios de mi tienda con los supermercados y como esta tan cerca Carrefour.
17. Son iguales en calidad, pero en el Éxito o Carrefour no los tratan con la confianza y calidad humana.
18. El dueño de la tienda se ha ido a echarle un vistazo.
19. pues las calles y la competencia, cada día abren más tiendas.
20. Lo que es verduras mi esposa lo compra en la plaza de mercado y el resto lo traemos de aquí.
21. Ahora no es tan importante estar afiliado a una asociación, solo sirve para que lo inviten a eventos de tiendas no más.

22. Solo nos han invitado a eventos...que el día del tendero, del comerciante y nada más.

23. Si es muy bueno estar asociado para ese caso negociar en grande.

Entrevistado N. 3

Nombre: Graciela Acosta Muñoz

Nombre de la Tienda: Mejoras

Aviso de Patrocinio: Coca-Cola

Dirección: Cra 31 N. 33-89

Respuestas

1. Sí, yo soy la propietaria

2. 6 años.

3. Si yo vivo aquí mismo

4. un solo empleado mi hijo

5. ¿Los productos que más se vende?...ah el azúcar, la leche, el pan, arroz, huevos

6. Si marcas líderes.

7. En lo que tengo en la tienda, en lo que los vendedores me dicen y uno se conoce algo del cliente para darle lo que busca.

8. Mis clientes compran aquí por la variedad de productos que tengo en el negocio

9. Si la mayoría son vecinos.

10....No pues yo no le fío a todo el mundo, pero con los que hago eso pues son muy puntuales y me parece un buen método.

11. Regular, porque a veces se demoran los pedidos.

12. Pues ellos solo llegan, venden sus productos y se van.

13. El Redil...ellos son mayoristas.

14. No solo compro a los proveedores.

15. Si señora, hace ya un tiempo están los supermercados Éxito y Mercadefam, pues por este lugar nada ha cambiado.

16. Es innegable que estos supermercados afectan las ventas por que tienen hasta marcas propias que son más baratas.
17. No, pero no se puede negar que los hipermercados están más surtidos que las tiendas.
18. Pues sí, son diferentes porque ellos viven haciendo promociones
19. Los vagos que andan pidiendo en las calles.
20. Lo que necesito lo saco de la tienda.
21. Pues por ahora no...pero uno nunca sabe cuando pueda necesitar de la asesoría de la Asociación.
22. A mí me sirvió cuando me cerraron el negocio.
23. Si es más fácil no ve que así los proveedores le pueden vender a uno más barato.

Entrevistado N. 4

Nombre: Cecilia Leal Santos

Nombre de la Tienda: No tiene

Aviso de Patrocinio: Águila

Dirección: Cille13 N. 24-23 San Francisco

Respuestas

1. Si.
2. 3 años tengo de haber abierto la tienda.
3. Si
4. 3 y todos son familia.
5. La leche, huevos, Pan, Azúcar, cerveza.
6. Si, dependiendo del cliente.
7. Se le recomienda lo que más platica me da y que sea un producto de buena calidad para que después no se estén quejando.
8. Porque la mayoría de mis clientes se encuentran ubicados muy cerca de mi negocio.
9. Sí, porque la mayoría son mis amigos.

10. Son conocidos de tiempo atrás y por eso les fio.
11. Regular.
12. No.
13. Mega redil y Cervecería Águila.
14. No solo a proveedores
15. De grandes, grandes no...el más cercano es "Más por Menos".
16. Claro que nos ha cambiado las ventas en nuestros negocios porque ellos manejan promociones y diversidad en los productos.
17. No.
18. Yo tuve la oportunidad de revisar los precios en las últimas inauguraciones de los nuevos supermercados y la diferencia se nota.
19. El aseo y la inseguridad.
20. En el Redil.
21. Estar en una asociación no hace falta.
22. Ningún beneficio.
23. Uy si...así es una ventaja grande a la hora de comprar.

Entrevistado N. 5

Nombre: Edinson Rivero Lagos

Nombre de la Tienda: No tiene

Aviso de Patrocinio: Coca-Cola

Dirección: C/le 32 N. 28 – 25 la Aurora

Respuestas

1. No, es de mis suegros.
2. 5 años más o menos.
3. No
4. Hay tres empleados, uno es familia de mi esposa el otro es familia mia y el tercero soy yo.
5. Café, el aceite, los huevos y el pan.
6. Si, los productos que están próximos a vencer.

7. En las características del cliente
8. Porque de esta zona mi negocio es el más grande tiene buen surtido.
9. Si, viven casi todos por acá cerca.
10. Cuando no tienen plata les fío algunas cositas, ¡claro! Yo sé a quién fiarle y cuando fiarle.
11. Normal, solo tratamos lo necesario.
12. No sé.
13. Son minoristas.
14. Cuando hay promociones buenas voy a Carrefour o al Éxito.
15. El más cercano es Carrefour.
16. En los clientes sí, todos quieren ir por las promociones y en la zona todo se mantiene igual.
17. Si, a los de los hipermercados.
18. Si, por lo que se ve en las propagandas q tiene Carrefour.
19. Tanta competencia.
20. En la plaza y a veces en Carrefour.
21. Hace falta solo para cuando a uno le sella el negocio....eso de la palanca de algo sirve.
22. Esa asociación algunas veces ha dictado cursos que yo he asistido.
23. En ese aspecto si sirve estar asociado, para poder comprar a precios más bajos.

Entrevistado N. 6

Nombre: Ana Díaz

Nombre de la Tienda: No tiene

Aviso de Patrocinio: Freskaleche

Dirección: C/le 9ª N. 25-70

Respuestas

1. No, es mi mamá
2. Aproximadamente 4 años.
3. Si.
4. Somos dos (hijas) y mi mamá que atiende también.

5. Cerveza, Pan, Queso, límpido, Jabón en Polvo, carnes frías
6. Recomiendo lo que el cliente necesita.
7. Dependiendo de lo que tenga en la tienda pues le recomiendo al cliente lo que necesita y lo que yo vea que pueda poner a disposición de este.
8. Además de los clientes vecinos, tengo familia cerca y siempre tratan de comprar en mi tienda.
9. Si...como le dije muchos de ellos son de mi familia que vive allí a unas cuantas casas.
10. Les fío a muchos, pero eso sí, me sé cuando tienen platica para pagarme.
11. Se hacen los pedidos y ya.
12. Para nada.
13. Mayoristas.
14. En San Agustín, Granabastos, Redil, en Líder-tiendas y Surtimarcas.
15. El más cercano es Carrefour, pero no es que este muy cerca que digamos.
16. La zona no, ni el comportamiento de los clientes
17. No.
18. Creo que no.
19. La inseguridad.
20. En San Agustín y a veces utilizo productos de acá de la tienda.
21. No sirve de mucho.
22. Por ahora no la hemos necesitado para nada.
23. Para esto sí es importante.

Entrevistado N.7

Nombre: Miriam Parra Vesga

Nombre de la Tienda: No tiene

Aviso de Patrocinio: Águila

Dirección: C/le 40 N. 31-50 Mejoras Publicas.

Respuestas

1. Si.
2. 5 años.

3. No, es un local arrendado
4. Solo trabajo yo.
5. Pan, huevos, gaseosa
6. No, para nada.
7. No hago ninguna.
8. Porque en mi tienda tengo de todo y además mis clientes son muy fieles.
9. Sí, claro a la mayoría les fío.
10. Solo les fío a los que son buena paga, acá tengo los apuntes en la libreta de los datos de esos clientes.
11. Muy buena
12. Apoyo como tal no, solo negocios
13. De todo un poquito.
14. Compro en varias partes, entre esas esta Carrefour, Éxito.
15. Claro que tengo uno bien cerca Mercadefam.
16. Si
17. Si
18. Si
19. El tráfico vehicular.
20. En los supermercados o micromercados.
21. En algunos casos es importante, en cuanto a la asesoría, los cursos que a veces dictan...igual hace ya bastante tiempo que no los hacen.
22. A mi familia si por que ellos han podido ir a diferentes cursos de contabilidad, negocios entre otros.
23. En Bogotá las asociaciones de tenderos si están funcionando y están compitiendo con el Éxito, Carrefour.

Entrevistado N.8

Nombre: Nubia Jaimes Jaimes

Nombre de la Tienda: La Luciérnaga

Aviso de Patrocinio: Costeña

Dirección: Cra 34 N. 32 – 136 Álvarez.

Respuestas

1. Si.
2. Hace ya bastante tiempo como unos 7 años.
3. Claro que sí.
4. Mi hermana y yo.
5. Cerveza, leche, productos de aseo.
6. No, yo dejo que elijan
7. Yo no recomiendo nada, cada quien tiene sus gustos.
8. Porque queda cerca de sus casas.
9. Si casi a todos.
10. Si les doy crédito, es mas a veces les prestó plata a algunos pero por que los conozco.
11. Cumplida.
12. En realidad yo no le prestó atención a eso.
13. A los Preventistas.
14. Ninguno.
15. El más cerca es Carrefour, me he visto afectado por el aumento de carros en la zona y la inseguridad los fines de semana
16. Un poco, pero hasta el momento mis clientes no me han abandonado.
17. No hay que negar la variedad que existen en los hipermercados, pero aquí en mi tiendita pueden encontrar muchas cosas.
18. Cuando sabemos que hay promociones sentimos la diferencia que hay en el precio de los productos por las revistas que mandan, pero para eso están mis clientes fijos que son esos vecinos que nunca me abandonan.
19. Todo está bien.
20. En mi tienda.
21. Servir no sirve para nada, solo es un formalismo.
22. Como le repito es un formalismo.
23. Así si podemos competir más fácil.

Entrevistado N. 9

Nombre: Jaime Rueda Vargas

Nombre de la Tienda: Ninguno

Aviso de Patrocinio: Ninguno

Dirección: Cra 10 N. 43-09 García Rovira.

Respuestas

1. Si
2. Exactamente 4 años, el mes pasado los cumplí.
3. Por supuesto.
4. 3 pero no son familiares, son amigos.
5. La Pony Malta, las empanadas, pan, leche, harina, Salchichas.
6. Claro que recomiendo mis clientes son muy conocidos y quiero brindarles la mejor atención.
7. Yo conozco a mis vecinos que son clientes fijos y trato de brindarles una buena atención, por eso recomiendo los productos que de verdad necesitan sin importar el precio.
8. Porque les vendo buenos productos.
9. La mayoría son vecinos por eso los conozco casi todos.
10. A los que son clientes fijos y buena paga les hago rebajitas de algunos productos.
11. Bien.
12. pero apoyo para que
13. minoristas y productores (Huevos).
14. No compro en ninguno
15. si, está el Éxito, Mercadefam
16. No
17. Aquí lo único que no vendemos es marcas Light, hay pocas referencias pero están las más importantes.
18. si, por los catálogos que pasan repartiendo
19. Los malos vecinos y los gamines
20. En la plaza central.

21. A mí me ha servido de mucho hay asesoría legal, respaldo permanente.
22. Es importantísimo la asesoría por que en otro lado le toca pagar a uno y aquí es gratis.
23. Si se quiere vender más hay que comprar barato, hay que mejorar la asociación.

Entrevistado N. 10

Nombre: Mariela Tarazona.

Nombre de la Tienda: No tiene

Aviso de Patrocinio: Costeña

Dirección: Cr 35n. 13-14 Los Pinos.

Respuestas

1. No es de mi hermana.
2. Solo 5 añitos no más.
3. No.
4. dos, yo que soy el hermano y el otro que es amigo.
5. Azúcar, chocolate, aceite, medicamentos, pan, huevos.
6. Si, solo los productos que están en cosecha porque son más baratos.
7. Como le dije los que están en cosecha.
8. Porque es más grande y hay de todo.
9. Sí, todos son cercanos al negocio.
10. Le fiamos a los clientes con mayor antigüedad, pero no se deja que las cuentas superen 30.000 pesos.
11. Mala son muy incumplidos.
12. No.
13. Mayoristas
14. En Éxito cuando hay promociones.
15. Si muy cerca esta Carrefour.
16. Si hay más congestión vial
17. puede ser, entre tienda y tienda no hay tanta diferencia de producto.

18. Si son diferentes, pero la única ventaja que nosotros tenemos es que vendemos por pequeñas unidades que hacen posible la compra diaria.

19. La congestión y la falta de solidaridad de los vecinos.

20. En el Éxito y Carrefour, por los puntos que dan

21. Esa Asociación solo es nombre le falta mucha gestión.

22. De nada.

23. Para negociar bien hay que reunirse.

III Caracterización de los tenderos

No De tenderos entrevistados: 10

Barrios encuestados: Álvarez, Centro, Prado, Aurora, San Francisco, San Alonso, Pinos, Mejoras Publicas.

- **Avisos de patrocinio**

Coca-Cola: 3 de 10

Cerveza Águila: 2 de 10

Crush: 1 de 10

Costeña: 2 de 10

Freska leche: 1 de 10

Ninguno: 1 de 10

- **Propietarios de la tienda:** 6 de 10

- **Sexo de los entrevistados**

Femenino: 7 de 10 (70%)

Masculino: 3 de 10 (30%)

- **Tiempo de Funcionamiento de la tienda:**

Menos de 2 años: 0 de 10

De 2 a 4 años: 3 de 10

De 4 a 6 años: 4 de 10

Más de 6 años: 3 de 10

- **Tiendas en la casa del tendero:** 6 de 10

- **Empleados por tienda omitiendo al tendero:**

1 empleado: 2 de 10

2 empleados: 3 de 10

3 empleados: 4 de 10

Ningún empleado: 1

- **Empleados que son familiares:** De las 10 tiendas hay 20 empleados, de los cuales 14 son familiares del tendero.

- **Productos de mayor rotación en las tiendas:**

Huevos: 7 de las 10 tiendas

Harina: 2 de las 10 tiendas

Leche: 6 de las 10 tiendas

Pan: 9 de las 10 tiendas

Galguerías: 3 de las 10 tiendas

Azúcar: 4 de las 10 tiendas

Arroz: 1 de las 10 tiendas

Cerveza: 3 de las 10 tiendas

Cigarrillos: 3 de las 10 tiendas

Café: 1 de las 10 tiendas

Aceite: 2 de las 10 tiendas

Productos de Aseo: 2 de las 10 tiendas

Queso: 1 de las 10

Carnes Frías: 2 de las 10 tiendas

Gaseosa: 2 de las 10 tiendas

Empanadas: 1 de las 10 tiendas

Chocolate: 1 de las 10 tiendas

Medicamentos: 1 de las 10 tiendas

- **Importancia de Estar afiliado a una Asociación**

Si: 3 de 10, es decir solo el 30% le parece importante

No: 7 de 10, el 70% no le parece importante

- **Aporte de algún beneficio de UTECOL**

Si: 4 (40%) de 10 UTECOL les ha brindado beneficios

No: 6 (60%) de 10 UTECOL no les ha brindado beneficios

- **La Asociación le sirve para negociar mejor con los proveedores y ser más competitivo.**

Si: 10 o sea el 100% de los tenderos creen que para negociar y competir con los demás hay que asociarse.

No: 0

ANEXO 2. ENCUESTA A USUARIOS FINALES DE LA ZONA DE ESTUDIO

a. Objetivos de la Encuesta

Objetivo general

Mostrar el impacto que genera el comportamiento del consumidor al elegir el comprar teniendo en cuenta la zona de estudio.

Objetivos Específicos

- a. Diferenciar las características primordiales, para los consumidores finales, al momento de realizar sus compras.
- b. Identificar las características de los hipermercados o Tiendas de barrio.
- c. Analizar el comportamiento de consumidor final frente a las variables analizadas en el proyecto.
- d. Estudiar los cambios que presenta el consumidor al elegir el lugar de compra.

b. Diseño de la encuesta

1. Introducción

Esta encuesta se realiza solo con fines académicos. No tendrá repercusiones en el mercado, ni será divulgada. Se reservará la confidencialidad de los datos obtenidos.

c. Preguntas y Resultados de las Encuestas de los Consumidores Finales

- **Sexo.**

Femenino: 64% (77)

Masculino: 36% (43)

- **Edad.**

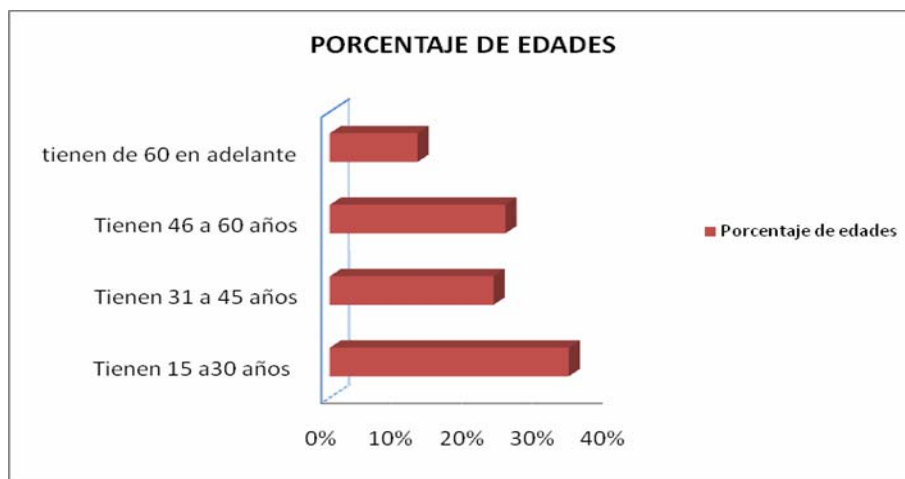
De 15 a 30: 39.2% (47)

De 31 a 45: 23.3% (28)

De 46 a 60: 25% (30)

De 60 en adelante: 12.5% (15)

Grafica 10 Porcentaje de Edades



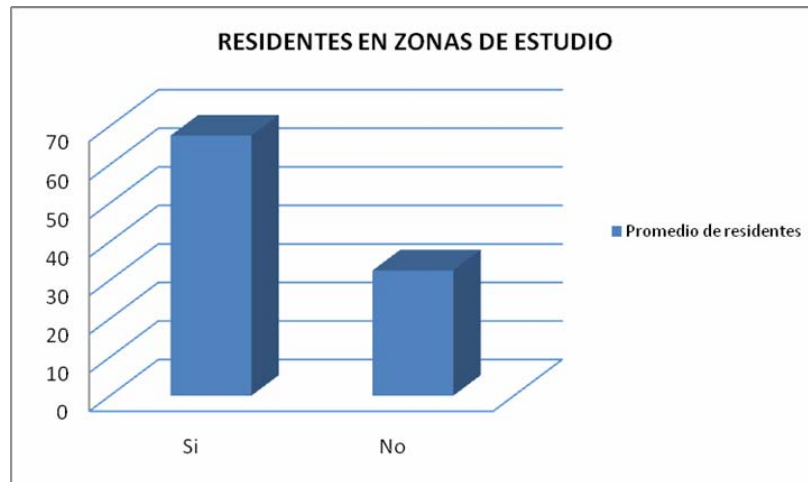
Fuente: Autores del proyecto. Datos recopilados a partir de la encuesta.

- **Residentes de la zona de estudio**

Si: 67.5% (81)

No: 32.5% (39)

Grafica 11 Residentes en la zona de Estudio



Fuente: Autores del proyecto. Datos recopilados a partir de la encuesta

- **Habitantes de los siguientes barrios**

Pinos: 25 (21%)

San Francisco: 11 (9%)

Aurora: 9 (8%)

Álvarez: 25 (21%)

Centro: 8 (7%)

San Alonso: 20 (17%)

Antonia Santos: 10 (8%)

Mejoras Públicas: 12 (10%)

- **Tiempo que lleva residiendo en la zona.**

Menos de un año: 6% (7)

De 2 a 6 años: 25% (30)

De 7 a 11 años: 58% (70)

Más de 12 años: 10.8% (13)

- **Estrato socioeconómico.**

Estrato 1: 0%

Estrato 2: 0%

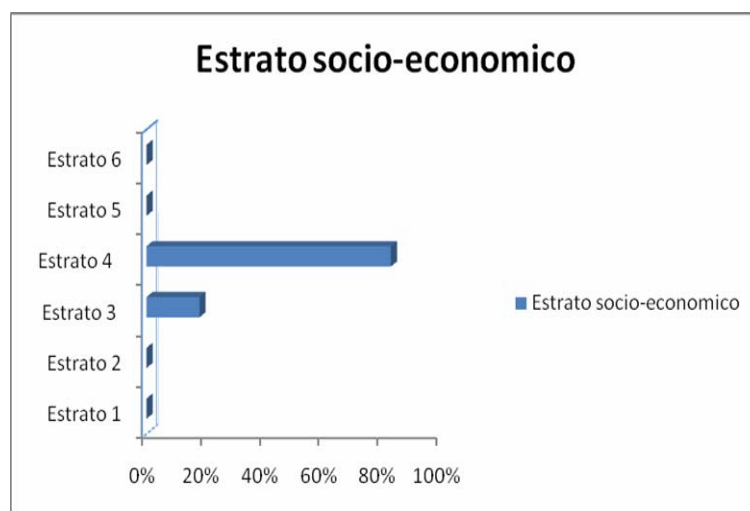
Estrato 3: 18% (21)

Estrato 4: 83% (99)

Estrato 5: 0%

Estrato 6: 0%

Gráfica 12 Estrato Socio – económico de los Encuestados



Fuente: Autores del proyecto. Datos recopilados a partir de la encuesta.

I. Enfoque de las características para elegir el lugar de compra

1. ¿De estas características (descuentos y promociones, precios, atención al cliente calidad de productos, Limpieza, variedad de productos, proximidad), mencione la que tiene en cuenta a la hora de elegir el lugar para realizar sus compras de los alimentos o productos de aseo?

- Descuentos y promociones:** (20%) 24
- Precios:** (27%) 32
- Atención al cliente:** (10%) 12
- Calidad de productos:** (9%) 11
- Higiene, limpieza:** (7%) 8
- Variedad de productos:** (12%) 15
- Proximidad a la vivienda o trabajo:** (15%) 18

II. Preguntas dirigidas en el canal con mayor asiduidad de compra

2. ¿Cuándo hace las compras de alimentos y productos de aseo? ¿Dónde las realiza?

Tiendas de barrio: 69% (83)

Hipermercados: 31% (37)

3. ¿Con qué frecuencia de tiempo hace compras en las tiendas de barrio o hipermercados?

-Tiendas de Barrio:

Cada 5 días o menos: 55 personas (46%)

De 5 a 15 días: 22 personas (18%)

Cada mes: 6 personas (5%)

Más de un mes: 0%

} **69% (83 personas)**

-Hipermercados:

Cada 5 días o menos: 5 personas (4.2%)

De 5 a 15 días: 15 personas (12.5%)

Cada mes: 15 personas (12.5%)

Más de un mes: 2 personas (1.7%)

31% (37 personas)

III. Preguntas Con La Perspectiva De Las Variables De Estudio

4. De 1 a 10 cómo calificaría usted las siguientes características de las tiendas de barrio, siendo 10 la mejor calificación.

PROMEDIOS DE CALIFICACIÓN

Calidad de productos:	5.6
Descuentos y promociones:	2.4
Precios:	3
Proximidad a la vivienda/Trabajo:	7.6
Atención al cliente:	6.8
Calidad de productos:	5.6
Limpieza:	4.9
Variedad del producto:	4.6
Promedio general de calificación:	5

Grafica 13 Calificación Promedio para las tiendas de Barrio por Características



Fuente: Autores del proyecto. Datos recopilados a partir de la encuesta.

Tabla 6 Calificación de las Tiendas de Barrio por características (Porcentajes de personas)

CARACTERISTICAS	CALIFICACIONES									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Variedad de producto	8%	13%	16%	15%	9%	17%	9%	8%	5%	0%
Descuentos y promociones	25%	30%	33%	10%	1%	0%	1%	0%	0%	0%
Precios	18%	25%	25%	13%	16%	1%	1%	0%	0%	0%
Proximidad	0%	0%	0%	1%	8%	17%	20%	18%	28%	8%
Atención al cliente	0%	2%	1%	10%	14%	18%	15%	18%	22%	0%
Calidad del producto	2%	4%	10%	18%	17%	16%	10%	12%	11%	0%
Higiene/limpieza	4%	11%	11%	17%	17%	23%	5%	7%	5%	0%

Fuente: Autores del proyecto. Datos recopilados a partir de la encuesta.

5. Califique las siguientes características en los Hipermercados: teniendo en cuenta un rango de 1 a 10, siendo 10 la mejor calificación.

PROMEDIOS DE CALIFICACIÓN

Variedad de productos: 8.2
Descuentos y promociones: 6

Precios:	6.7
Proximidad a la vivienda / Trabajo:	8.3
Atención al cliente:	7.6
Calidad de productos:	7
Higiene / limpieza:	7.4
Promedio general de calificación:	7.3

Grafica 14 Calificación Promedio para los Hipermercados por Características



Fuente: Autores del proyecto. Datos recopilados a partir de la encuesta.

Tabla N. 7

Tabla 7 Calificación de los Hipermercados por características (Porcentaje de personas)

CARACTERISTICAS	CALIFICACIONES									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Variedad de producto	0%	0%	0%	1%	2%	13%	16%	23%	23%	22%
Descuentos y promociones	0%	8%	13%	11%	11%	7%	17%	12%	14%	7%
Precios	1%	3%	6%	12%	14%	12%	9%	11%	19%	13%
Proximidad	0%	0%	2%	3%	12%	12%	17%	17%	29%	8%
Atención al cliente	0%	1%	0%	3%	11%	12%	16%	21%	26%	12%
Calidad del producto	1%	3%	3%	6%	12%	14%	13%	13%	24%	11%
Higiene/limpieza	1%	1%	2%	2%	10%	11%	19%	21%	23%	10%

Fuente: Autores del proyecto. Datos recopilados a partir de la encuesta.

6. ¿Dónde cree que los precios de los productos son más económicos? ¿en Carrefour, en el Éxito o en la tiendas de barrio?

Carrefour: 54% (65)

Éxito: 40% (48)

Tiendas de Barrio: 6% (7)

Hipermercados: 94%

Tiendas de barrio: 6%

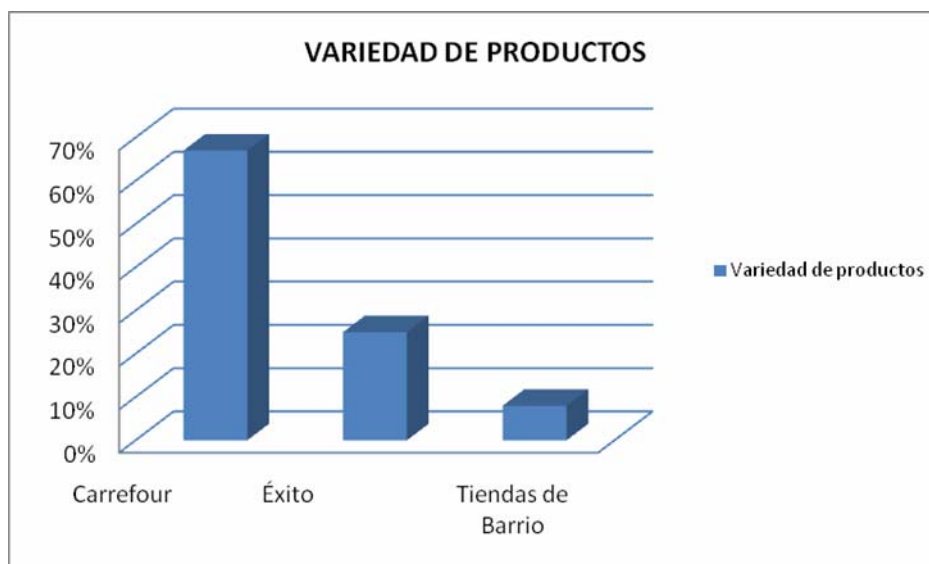
7. De los canales anteriormente nombrados, ¿Dónde cree que hay más variedad de productos en general (alimentos y elementos de aseo)?

Carrefour: 67% (80)

Éxito: 25% (30)

Tiendas de Barrio: 8% (10)

Grafica 15 Lugar donde hay más variedad de Productos



Fuente: Autores del proyecto. Datos recopilados a partir de la encuesta.

11. ¿Cuenta usted con algún sistema de crédito en las tiendas de barrio o hipermercados?

-Carrefour: Si: 25% No: 75%

¿Cuál?

Tarjeta de Crédito: 100%

Crédito Personal: 0%

-Éxito. Si: 15% No: 85%

Tarjeta de Crédito: 100%

Crédito Personal: 0%

-Tiendas de Barrio. Si: 92% No: 8%

Tarjeta de Crédito: 0%

Crédito Personal: 100%

9. ¿En qué lugar de los nombrados anteriormente (3), usted se siente mejor atendido y le place hacer sus compras? Califique en un rango 1 a 10, siendo 10 la mejor calificación.

Promedio de Calificación:

Carrefour: 6.4

Éxito: 6.2

Tiendas de barrio: 6.3

Promedio general: 6.3

Tabla 8 Percepción de Atención al Cliente por Calificaciones por Canal

CALIFICACIONES										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Carrefour	2%	2%	2%	9%	17%	19%	8%	16%	13%	12%
Éxito	4%	3%	6%	9%	19%	13%	7%	12%	14%	13%
Tiendas de barrio	0%	5%	7%	8%	19%	17%	10%	13%	13%	8%

Fuente: Autores del proyecto. Datos recopilados a partir de la encuesta.

Tabla 9 Calificación de Descuentos y Promociones por Canal (Clientes y no clientes de los Hipermercados)

CALIFICACIONES										
SITIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hipermercados	0%	0%	0%	0%	2%	13%	16%	18%	29%	22%
Tiendas de Barrio	47%	28%	17%	6%	2%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Autores del proyecto. Datos recopilados a partir de la encuesta.

10. Antes de la llegada de los hipermercados a la ciudad, ¿Usted hacía sus compras de alimentos o artículos de aseo en los hipermercados?

No: 52%

Si: 38%

Ns/Nr: 30%

VIII. Cambios en la zona

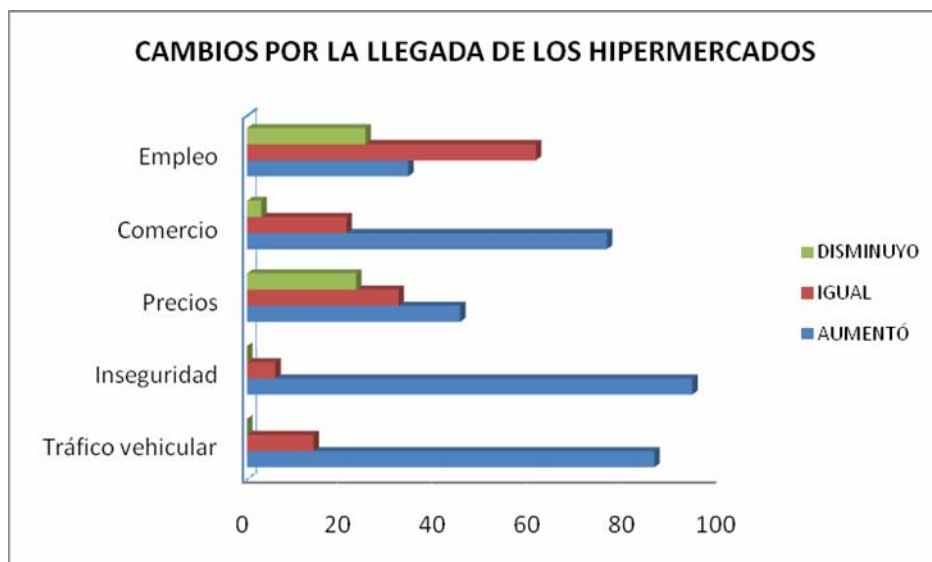
11. ¿Cree usted que la zona ha tenido algún cambio de estos (Tráfico vehicular, inseguridad, precios y comercio) después de la llegada de los hipermercados?

Tabla 10 Cambios en la Zona

ZONAS DE CAMBIO	AUMENTÓ	IGUAL	DISMINUYO
Tráfico vehicular	86	14	0
Inseguridad	94	6	0
Precios	45	32	23
Comercio	76	21	3
Empleo	34	61	25

Fuente: Autores del proyecto. Datos recopilados a partir de la encuesta.

Grafica 16 Cambios en la Zona



Fuente: Autores del proyecto. Datos recopilados a partir de la encuesta.