

Formulación de estrategias para el mejoramiento de la administración de las Tiendas Naturistas
de Bucaramanga

Javier Mauricio Hernández Ortiz - 2172976

Jaime Alberto Gomez Luque – 2175088

Trabajo de Grado para Optar al Título de Ingeniería Industrial

Director

Nestor Fabian Santos Nova

Maestría en administración (MBA)

Codirectora

Martha Liliana Torres Barreto

Doctora en estrategia y marketing de la empresa

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingeniería Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2023

Dedicatoria

A mi madre, por su esfuerzo y motivación.

A mi padre, por todo el apoyo brindado.

A mi hermano, por ser la luz en mi camino.

Y a mi compañero de proyecto, por su buen desempeño y entrega.

Javier

*A mis padres, Edilma Luque & Mario Gomez,
por su esfuerzo y entrega incondicional, quienes ven en mí materializados sus sueños.*

A mis abuelos paternos, piezas claves de mi vida.

Y a mi compañero de proyecto, por su confianza, dedicación y compromiso.

Jaime

Agradecimientos

Este proyecto es el fruto de nuestro trabajo, esfuerzo y dedicación, sumado a la vez de quienes con sus contribuciones lo hicieron partícipe y posible.

A nuestro director Nestor Santos, por su confianza, respaldo, consejos y dedicación.

A la profesora Martha Torres, por haber estado dispuesta en cada momento.

Al grupo de investigación Finance & Management por acogernos y brindarnos las herramientas necesarias para culminar el proyecto.

Al grupo de propietarios que hicieron parte del desarrollo, y a quienes esperamos les sirva como fuente de conocimiento para crecer y mejorar sus organizaciones.

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	14
Generalidades del proyecto.....	16
1. Revisión de la literatura	16
1.1 Análisis preliminar de la literatura.....	16
1.1.1 Revisión de la literatura	16
1.1.2 Selección de estudios primarios.....	17
1.1.3 Evaluación de la calidad del estudio.....	18
1.2 Análisis bibliométrico.....	19
1.2.1 Publicaciones por año	19
1.2.2 Autores y “Hot Papers”.....	20
1.2.3 Publicaciones por área	21
2. Planteamiento del Problema	22
3. Objetivos.....	24
3.1 Objetivo General.....	24
3.2 Objetivos Específicos.....	24
4. Marco de Referencia.....	25
4.1 Marco de Antecedentes.....	25
4.2 Marco Teórico.....	28
4.2.1 Estrategias Administrativas	28
4.2.2 Canales de Distribución.....	29
4.2.2.1 Tiendas Naturistas.....	30
4.2.3 Medicina Alternativa y Complementaria.....	30

4.2.4 Mercado de Productos naturales en Colombia.....	31
4.2.4.1 Productos Fitoterapéuticos.....	32
4.2.4.2 Suplementos dietarios	32
4.2.4.3 Productos de uso específico	32
4.2.4.4 Productos homeopáticos	33
4.2.5 Situación Actual del Mercado naturista en Bucaramanga.....	33
5. Valoración de las actuales acciones administrativas en las MiPymes Naturistas.....	34
5.1 Valoración perspectiva financiera.....	35
5.2 Valoración perspectiva del cliente	36
5.3 Valoración perspectiva del proceso interno.....	36
5.3 Valoración perspectiva de formación	38
6. Metodología	39
6.1 Revisión de literatura	39
6.2 Acceso a los datos	39
6.2.1 Segmentación del sector 4773 y demás códigos complementarios	40
6.3 Formulación del modelo diagnóstico.....	40
6.3.1 Población y muestra.....	40
6.3.1.1 Tamaño de la muestra	41
6.3.2 Selección de variables.....	42
6.4 Identificación de la línea administrativa a intervenir.....	42
6.4.1 Perspectiva financiera	42
6.4.2 Perspectiva del cliente.....	43
6.4.3 Perspectiva del proceso interno	43

6.4.4	Perspectiva de formación.....	43
6.5	Formato encuesta	43
7.	Análisis de las variables de mayor relevancia en la gestión administrativa	44
7.1	Datos Generales de las MiPymes TNT y MTN	45
7.2	Herramientas de digitalización de las MiPymes naturistas.....	47
7.3	Indicadores de Rendimiento frente a los competidores	49
7.4	Aspectos generales.....	51
8.	Diagnóstico Estratégico	53
8.1	Análisis Externo.....	53
8.2	Perfil de capacidad interna (PCI).....	55
8.3	Análisis Foda	58
8.3.1	Fortalezas	58
8.3.2	Oportunidades	59
8.3.3	Debilidades	59
8.3.4	Amenazas.....	59
8.4	Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	60
9.	Perspectivas de Cuadro de Mando Integral	62
9.1	Perspectiva Financiera	62
9.2	Perspectiva de Cliente.....	63
9.3	Perspectiva del Proceso Interno	65
9.3.1	Organización de los productos.....	65
9.3.2	Neuromarketing	67
9.3.3	E-commerce	68

9.3.4 Innovación.....	70
9.3.5 Merchandising.....	71
9.3.6 Benchmarking	73
9.3.7 CRM.....	74
9.3.8 Publicidad	75
9.3.9 Presentación personal.....	75
9.3.10 Boca en Boca	75
9.3.11 Inventarios.....	76
9.4 Perspectiva de Formación y aprendizaje.....	77
10. Mapa estratégico CMI.....	78
11. Indicadores de Gestión.....	79
12. Conclusiones	85
13. Recomendaciones	87
Referencias Bibliográficas	89

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Cumplimiento de los Objetivos Específicos.....	15
Tabla 2 Ecuaciones de búsqueda preliminar.....	16
Tabla 3 Criterios de inclusión y exclusión.....	17
Tabla 4 Clasificación de los registros sanitarios.....	30
Tabla 5 Herramientas Digitales usadas por Ventas mensuales.....	49
Tabla 6 Indicadores de rendimiento por ventas frente a sus competidores	50
Tabla 7 Análisis pest.....	54
Tabla 8 Ponderaciones del PCI.....	55
Tabla 9 PCI para Tiendas Naturistas de Bucaramanga.....	57
Tabla 10 Foda Cruzada	60
Tabla 11 Indicadores Perspectiva Financiera	80
Tabla 12 Indicadores Perspectiva Clientes	81
Tabla 13 Indicadores Perspectiva de Formación	81
Tabla 14 Indicadores Perspectiva Proceso Interno	82

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Diagrama proceso de inclusión y exclusión - E. Admin	17
Figura 2 Diagrama proceso de inclusión y exclusión – P. Naturales.....	18
Figura 3 Publicaciones por año - E. Admin.....	19
Figura 4 Publicaciones por año – P. naturales	19
Figura 5 Autores y “Hot papers” – E. admin	20
Figura 6 Autores y “Hot papers” – P. naturales.....	20
Figura 7 Artículos por área temática – E. Admin	21
Figura 8 Artículos por área temática – P. naturales	21
Figura 9 Composición marco de referencia	25
Figura 10 Concepto Administración	28
Figura 11 Clasificación de los Productos naturales en Colombia.....	31
Figura 12 Edad Empresarial – Empresas Inscritas	33
Figura 13 Constitución de nuevas empresas	34
Figura 14 Antigüedad Empresarial	44
Figura 15 Género del Gerente en TNT	45
Figura 16 Nivel de escolaridad del gerente en la TNT	45
Figura 17 La TNT es atendida por.....	45
Figura 18 Género del Gerente en MTN	45
Figura 19 Nivel de escolaridad del gerente en la MTN.....	45
Figura 20 La MTN es atendida por.....	45
Figura 21 Ubicación de la TNT	46

Figura 22	Publicidad en la TNT.....	46
Figura 23	Servicio ofrecido en TNT.....	46
Figura 24	Ubicación de la MTN.....	46
Figura 25	Publicidad en la MTN.....	46
Figura 26	Servicio ofrecido en MTN.....	46
Figura 27	¿En promedio sus ventas mensuales suman?.....	47
Figura 28	Herramientas Digitales: Adopción y grado de importancia.....	48
Figura 29	Rendimiento de las MiPymes frente a sus competidores.....	50
Figura 30	Dashboard 1.....	52
Figura 31	Dashboard 2.....	53
Figura 32	Matriz BCG.....	61
Figura 33	Mapa Estratégico.....	79

Lista de Apéndices

Los apéndices están adjuntos y puede visualizarlos en la base de datos de la biblioteca UIS

Apéndice A. Artículos seleccionados en la revisión sistemática.

Apéndice B. Reporte Empresarial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Apéndice C. Directorio de datos con la población objeto de estudio.

Apéndice D. Formato de encuesta.

Apéndice E. Data & Análisis.

Apéndice F. Respuesta gráfica de la encuesta aplicada.

Apéndice G. Artículo de carácter publicable.

Resumen

Título: Formulación de estrategias para el mejoramiento de la administración de las Tiendas Naturistas de Bucaramanga*

Autor: Javier Mauricio Hernández Ortiz y Jaime Alberto Gomez Luque**

Palabras Clave: Estrategias administrativas, Tienda naturista, MiPymes, Cuadro de mando integral

Descripción:

Las estrategias administrativas son acciones que se definen para consolidar el logro de los resultados propuestos, bajo la dirección racional de las actividades de una organización. En esta investigación se realiza un diagnóstico de la gestión actual de las MiPymes dedicadas al comercio de productos naturales en la ciudad de Bucaramanga, por medio de un cuestionario aplicado sobre 170 microempresas legalmente constituidas; con el fin de formular diferentes estrategias administrativas que les permitan mejorar su gestión e impactar positivamente en su productividad, siendo este un sector con alto potencial de crecimiento y una alta participación en el mercado a raíz de la pandemia Covid-19. Para el desarrollo del diagnóstico estratégico se emplearon diferentes herramientas tales como el análisis Pest, Foda cruzada, matriz de perfil de capacidad interna, mapa estratégico, y la matriz Boston Consulting Group; las cuales dieron paso a la implementación de estrategias administrativas como: alto potencial de retorno, fortalecimiento de la confianza permanente con los clientes, penetración de mercado, y actitudes inteligentes y sostenibles; materializadas en un Cuadro de Mando Integral, en el cual se contemplan los objetos de control para cada una de las perspectivas que lo conforman (financiera, clientes, procesos internos y de formación y aprendizaje).

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingeniería Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Nestor Fabian Santos Nova. Maestría en administración (MBA). Codirector Martha Liliana Torres Barreto. Doctora en estrategia y marketing de la empresa.

Abstract

Title: Formulation of administrative strategies (SMEs): Healthy markets of Bucaramanga, Colombia*

Author(s): Javier Mauricio Hernández Ortiz y Jaime Alberto Gomez Luque**

Key Words: Administrative strategies, Healthy Market, SMEs, CMI

Description:

Administrative strategies are actions that are defined to consolidate the achievement of the proposed results under the rational direction of the activities of an organization. In this project a diagnosis of the current management of SMEs dedicated to the trade of healthy market in the city of Bucaramanga, through a questionnaire applied to 170 legally constituted micro-enterprises; in order to formulate different administrative strategies that allow them to improve their management and positively impact their productivity. this being a sector with high growth potential and a high market share, as a result of the Covid-19 pandemic. For the development of the strategic diagnosis, different tools were used such as the Pest analysis, SWOT analysis, PCI matrix, strategic map, and the Boston Consulting Group matrix; which gave way to the implementation of administrative strategies such as: high return potential, strengthening of permanent trust with costumers, market penetration, and intelligent and sustainable attitudes; materialized in a Balanced Scorecard, in which the control objects are contemplated for each of the perspectives that make it up (financial, customer, internal processes, and learning/growth).

* Bachelor Thesis

**Facultad de Ingeniería Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Nestor Fabian Santos Nova. Maestría en administración (MBA). Codirector Martha Liliana Torres Barreto. Doctora en estrategia y marketing de la empresa.

Introducción

En el 2020, en medio de la Pandemia Covid-19 se evidenció un incremento en la tasa de utilización de la medicina complementaria y alternativa (MCA) dado que ciertas personas decidieron consumir productos naturales con el fin de evitar el consumo de medicamentos con algún componente químico; situación que impactó positivamente las empresas dedicadas al comercio de este tipo de productos. De acuerdo con la cooperativa Coopidrogas, la tendencia de consumo en la red de droguerías muestra que los productos naturales incrementaron la demanda entre 6% y 8% entre abril y junio de 2020 en comparación con el mismo periodo de 2019. (Elejalde, 2020).

Por otra parte, es válido mencionar que el mercado de productos naturales en Colombia es muy amplio y su principal canal de apoyo de comercialización se da por medio de las diferentes Tiendas o centros Naturistas; que en su gran mayoría corresponden a pequeñas empresas. En Bucaramanga y de acuerdo con los reportes sectoriales de la cámara de comercio de Bucaramanga, entre el 2020 y 2022 se consolidaron 463 Tiendas Naturistas nuevas en la ciudad alcanzando un total de 1.136 empresas legalmente constituidas, de las cuales un 48,86% son microempresas.

En la presente investigación se busca analizar la situación actual de las MiPymes de la Ciudad de Bucaramanga dedicadas al comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador de establecimientos especializados con CIUU 4773 y demás códigos complementarios, con el fin de formular diferentes estrategias administrativas que les permitan mejorar su gestión e impactar positivamente en su productividad, partiendo del hecho de que formular estrategias administrativas dentro de cualquier empresa es indispensable para contar con una dirección racional de las actividades de una organización (Chiavenato, 2006); sin importar el tamaño de esta y que la cultura gerencial, principalmente en la mediana, pequeña y microempresa no ha adoptado a su totalidad la planeación estratégica y prefiere la inmediatez de resultados, descuidando el largo plazo como herramienta de gestión (Jaimes et al., 2009). El Proyecto inició como exploratorio y se desarrollará como una investigación descriptiva al realizar la medición de las variables de interés con la mayor precisión posible. Por medio de una encuesta aplicada en las diferentes MiPymes legalmente constituidas en la cámara de comercio de Bucaramanga. Dando lugar a la pregunta de investigación ¿Cuentan con estrategias administrativas las MiPymes naturistas de Bucaramanga?

Tabla 1*Cumplimiento de los Objetivos Específicos*

Objetivos Específicos	Cumplimiento
Desarrollar un diagnóstico de las actuales estrategias administrativas en las Tiendas Naturistas de Bucaramanga	Capítulo 5 y Apéndice B (Reporte Empresarial)
Establecer las variables de mayor relevancia en el desarrollo administrativo de las Tiendas Naturistas de Bucaramanga	Capítulo 6 y Apéndice D (encuesta)
Caracterizar las clases de Tiendas Naturistas de acuerdo con las variables diferenciadoras encontradas en la ciudad de Bucaramanga	Capítulo 7, 8 y Apéndice E y F (Respuestas & Análisis)
Definir estrategias administrativas que se pueden implementar en las tiendas Naturistas de Bucaramanga con base a los resultados obtenidos en la investigación.	Capítulo 9, 10 y 11
Elaborar un artículo de carácter publicable con el fin de presentar los resultados de la investigación.	Apéndice G

Generalidades del proyecto

1. Revisión de la literatura

1.1 Análisis preliminar de la literatura

1.1.1 Revisión de la literatura

Con el fin de indagar acerca de la gestión en las MiPymes y entender más a fondo el sector de los productos naturales, siendo este el mercado ofertado en las diferentes Tiendas Naturistas. Se plantean dos ecuaciones de búsqueda independientes, al no encontrar información suficiente de estrategias administrativas específicamente para estos tipos de negocio, en este sentido la primera ecuación está enfocada a la relevancia de las estrategias administrativas (E. admin) en las microempresas y la segunda, relaciona los productos que componen el sector de los productos naturales y el mercado de estos; con el fin de contar con fundamentación teórica. Las ecuaciones de búsqueda son consultadas en las bases de datos científicas Web of Science y Scopus debido a su accesibilidad y a la confiabilidad de su contenido, en donde se encuentra un total de 111 y 148, y 191 y 847 documentos respectivamente tal como se observa en la Tabla 2.

Tabla 2

Ecuaciones de búsqueda preliminar

Base de datos	Ecuación de búsqueda	Resultados
Scopus	((("administrative" OR "theory" OR strateg*) PRE/9 management) AND ("micro-enterprises" OR "small company"))	111
Web of Science	((("administrative" OR "theory" OR strateg*) AND management) AND ("micro-enterprises" OR "small company"))	148
Base de datos	Ecuación de búsqueda	Resultados
Scopus	((("homeopathic" OR "naturopathic" OR "phytotherapeutic" OR "dietary supplements") PRE/3 product) AND (market*))	191
Web of Science	((("homeopathic" OR "naturopathic" OR "phytotherapeutic" OR "dietary supplements") AND product) AND (market*))	847

1.1.2 Selección de estudios primarios

Esta sección corresponde a los criterios de selección planteados con el fin de evidenciar aquellos estudios que aporten a la investigación, buscando reducir el sesgo. Para ello se definen los siguientes criterios de inclusión y exclusión apropiados que garanticen que la información es fiable y a fin con el proyecto.

Tabla 3

Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
- Tipo de documentos que sean artículos de investigación en etapa final de publicación	- Tipo de documentos que sean revisiones de literatura o provenientes de la literatura gris
- Documentos comprendidos entre los años 2015 - 2022	- Documentos escritos antes de 2015
- Documentos relacionados con las palabras claves	- Documentos que no están relacionados con SMEs
- Documentos escritos en inglés, español o portugués	- Documentos que pertenecen a áreas irrelevantes para el estudio.
- Documentos de acceso abierto	

Figura 1

Diagrama proceso de inclusión y exclusión - E. Admin

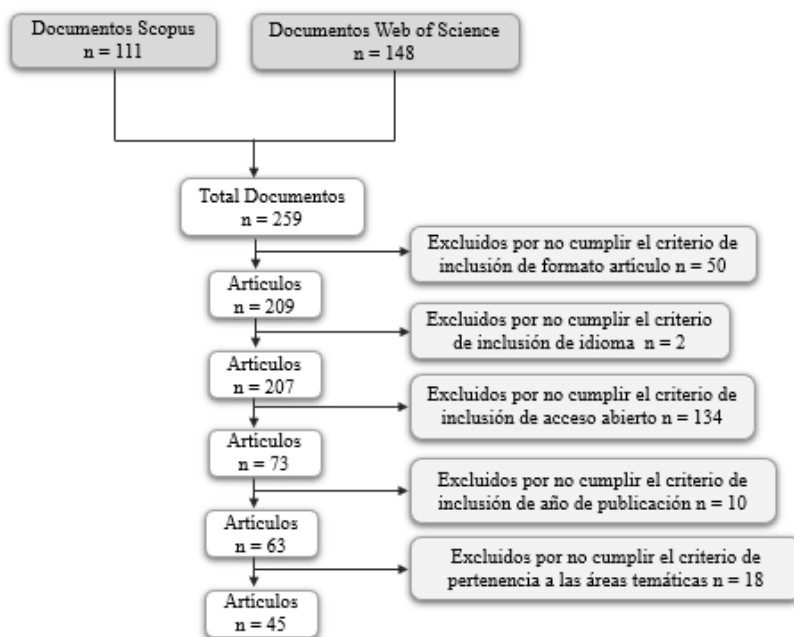
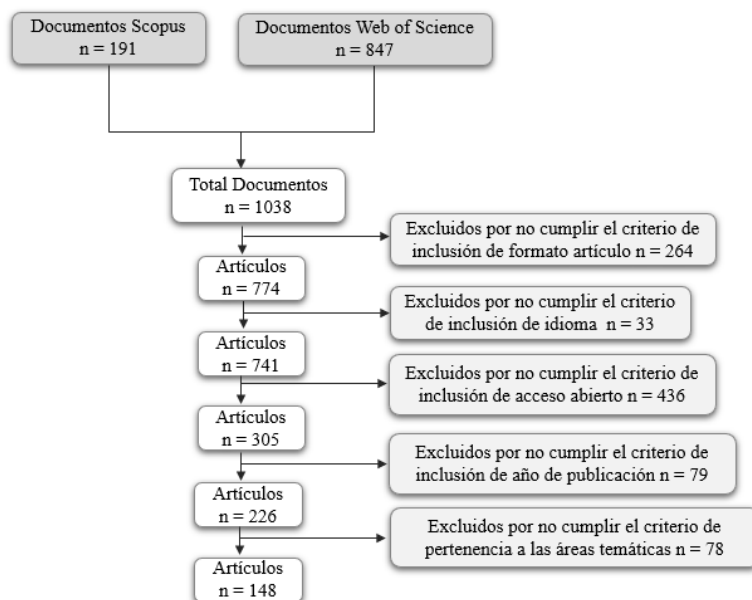


Figura 2

Diagrama proceso de inclusión y exclusión – P. Naturales



Con los respectivos filtros presentados en el diagrama anterior quedaron un total de 45 artículos referentes a Estrategias Administrativas en microempresas y 148 artículos relacionados con Medicina alternativa y complementaria (MAC).

1.1.3 Evaluación de la calidad del estudio

Aplicando la ecuación de búsqueda anteriormente expuesta, y haciendo una revisión de los resúmenes se identifican cuáles artículos podrían dar aporte representativo al estudio. Con esto se obtienen finalmente 44 artículos referentes a estrategias administrativas en microempresas, ya que 1 de ellos se repetía en ambas bases. Respecto a la segunda ecuación de búsqueda planteada se encuentran 34 artículos de la base de datos Web Of Science y 20 artículos de Scopus para un total de 54 documentos. En este apartado se abstraen 13 artículos por duplicidad y 6 artículos que no representan un aporte significativo a la investigación, para un total de 35 artículos, consignados en él (Apéndice A) en donde se extrae la información del título del artículo, autores, resumen y año de publicación, la cual será utilizada como sustento científico para el desarrollo y formulación de este documento.

1.2 Análisis bibliométrico

1.2.1 Publicaciones por año

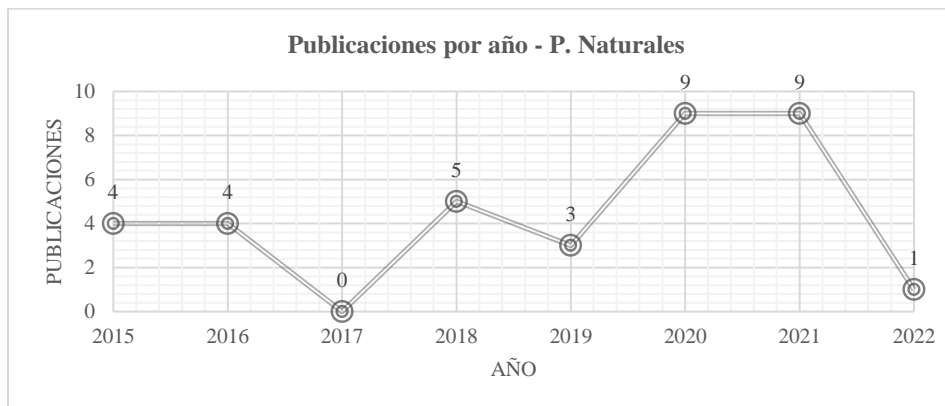
Figura 3

Publicaciones por año - E. Admin



Figura 4

Publicaciones por año – P. naturales



En la figura 3 es posible evidenciar un incremento en los artículos publicados por año desde el 2016 hasta el 2019 en lo referente a estrategias, gestión y administración en las pequeñas empresas y 6 artículos publicados en lo que va del 2022. En la figura 4 se observa para el año 2015 y 2016 la cantidad de artículos relacionados con la investigación una vez seleccionados fueron de 4 por año, sin embargo, se evidencia que para el 2017 no se registraron artículos en ninguna de las dos bases de datos. En 2018 y 2019 se encuentran un total de 5 y 3 artículos respectivamente y para el 2020 y 2021 se observa que incremento el número de artículos a 9 por año, posiblemente influenciado por la crisis sanitaria y la oportunidad que tuvo en el mercado el sector de los

productos naturales. Finalmente, en lo que va de 2022 se registra 1 artículo relacionado a la temática.

1.2.2 Autores y “Hot Papers”

De los 79 artículos seleccionados como objeto de investigación para ambas revisiones, se puede mencionar que, en este caso, la mayoría de los autores solo contaban con un artículo publicado con respecto a la temática de estudio por lo que no fue relevante para este análisis mostrar la cantidad de artículos por autor. Dada esta situación se presenta a continuación los autores que cuentan con mayor número de citas para ambas búsquedas, en donde se observa una buena cantidad de citas. Situación que revela la importancia de estas publicaciones.

Figura 5

Autores y “Hot papers” – E. admin

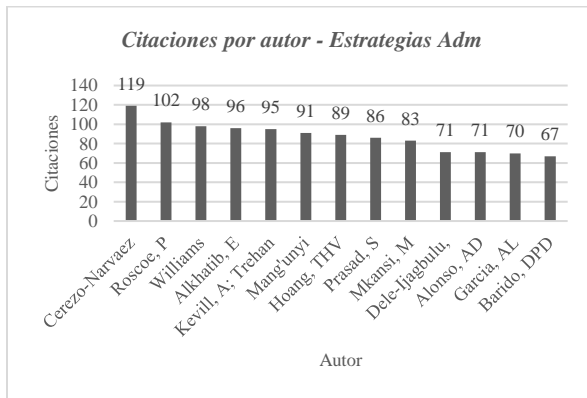
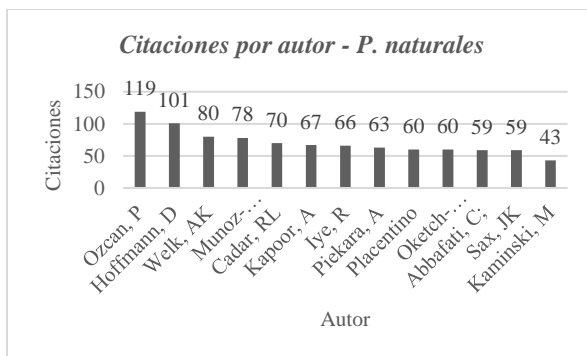


Figura 6

Autores y “Hot papers” – P. naturales



1.2.3 Publicaciones por área

Para mostrar la distribución de las publicaciones por áreas temáticas se presenta la figura 7, donde se puede destacar las áreas de gestión y contabilidad, negocios, economía y finanzas, así mismo en la figura 8 se destaca el área de Nutrición y dietética, Farmacología y farmacia, ciencia y tecnología y medicina general e interna como las áreas con el mayor número de publicaciones con un total de 9, 5, 4, y 3 artículos respectivamente.

Figura 7

Artículos por área temática – E. Admin

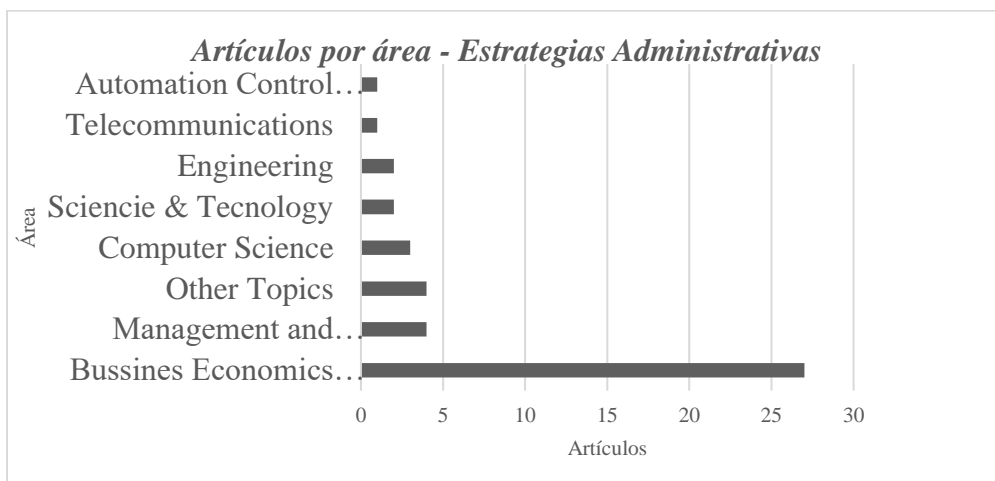
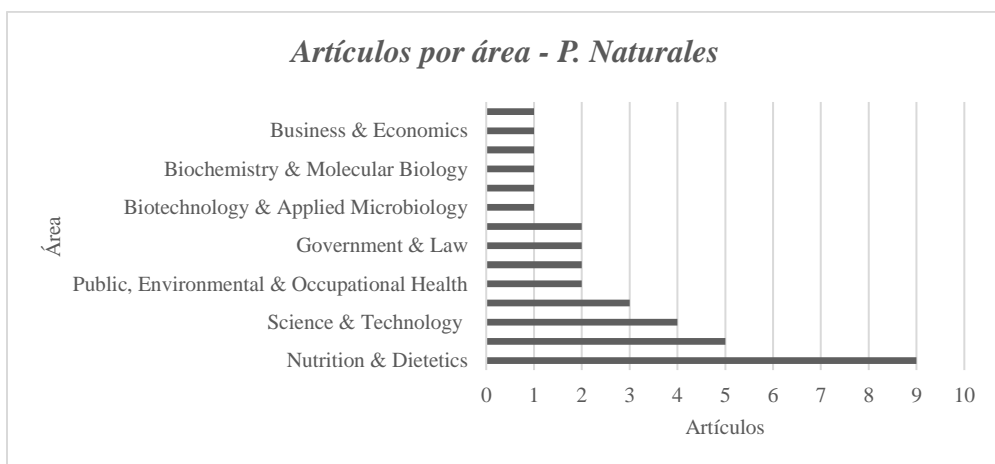


Figura 8

Artículos por área temática – P. naturales



2. Planteamiento del Problema

En los últimos años se ha evidenciado un incremento en la tasa de utilización de la medicina complementaria y alternativa (MCA), siendo esta de interés, ya que los estudios sugieren relaciones entre la MCA, el autocuidado y un estilo de vida saludable. (Elsevier, 2014). En el año 2020 a raíz de la pandemia del Covid-19 el comercio de productos naturales en Colombia incrementó su demanda en el segmento de productos Homeopáticos, Naturopáticos, Fitoterapéuticos, Suplementos dietarios o la denominada medicina natural también se ha visto beneficiada, dado que ciertas personas han decidido consumir productos naturales con el fin de evitar los medicamentos que pueden traer químicos o componentes diferentes para el organismo (Elejalde, 2020). No obstante, en Colombia no existe aún un mercado consolidado de plantas medicinales y, a diferencia de los mayores productores y exportadores se comercializan sus productos a través de tiendas naturistas y laboratorios que otorgan un mayor valor agregado al producto (Proexport, 2006).

Bucaramanga como una de las principales ciudades del país, no está exenta de este crecimiento comercial y de acuerdo con el reporte sectorial suministrado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga entre el 2020 y 2022 se consolidaron 463 tiendas naturistas nuevas en la ciudad, alcanzando un total de 1.136 empresas activas; las cuales han tenido un crecimiento del 13,03% del 2021 al 2022 (Apéndice B). Sin embargo, la competencia de empresas con alta capacidad de inversión y desarrollo tecnológico, dificultan el posicionamiento en el mercado de pequeñas empresas que no cuentan con el impulso suficiente para cumplir con las expectativas de sus clientes. Las estadísticas mundiales estiman que el 80% de las MiPymes fracasan en su primer año de existencia (Small Enterprise Development Agency [SEDA], 2015). Los expertos atribuyen estos resultados a diversas limitaciones, como la escasa capacidad de gestión, la falta de planificación, la financiación inadecuada, la gestión del flujo de caja y la falta de formación y educación adecuadas” (Mbonnyane & Ladzani, 2011).

La cultura gerencial, principalmente en la mediana, pequeña y microempresa no ha adoptado a su totalidad la planeación estratégica y prefiere la inmediatez de resultados, descuidando el largo plazo como herramienta de gestión (Jaimes et al., 2009). Así mismo, se cree que para que las MiPymes alcancen un crecimiento significativo deben considerar el diseño de estrategias empresariales adecuadas que les permitan alcanzar el éxito. Por esta razón se plantea en este proyecto una investigación aplicada en las MiPymes dedicadas al comercio al por menor

de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador de establecimientos especializados que cuenten con 1 a 10 empleados, bajo la actividad económica con CIUU 4773 y demás códigos complementarios en la Ciudad de Bucaramanga.

Mediante este estudio se busca brindar un aporte como fuente de conocimiento, identificando las principales variables presentes en su actual gestión administrativa y los aspectos más relevantes en lo referente al tipo de Tiendas Naturistas de acuerdo con sus condiciones demográficas, con base a la población objeto de estudio seleccionada y los conocimientos adquiridos a lo largo del estudio de expertos en los temas relacionados. Con el fin de formular estrategias para el mejoramiento de la administración de estas, que les permitan desarrollar un control de sus negocios, contrarrestar a su competencia e impactar significativamente su productividad.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Formular estrategias para el mejoramiento de la administración de las tiendas naturistas de Bucaramanga, mediante un estudio descriptivo aplicado a este modelo de negocio.

3.2 Objetivos Específicos

Desarrollar un diagnóstico de las actuales estrategias administrativas en las Tiendas Naturistas de Bucaramanga.

Establecer las variables de mayor relevancia en el desarrollo administrativo de las Tiendas Naturistas de Bucaramanga

Caracterizar las clases de Tiendas Naturistas de acuerdo con las variables diferenciadoras encontradas en la ciudad de Bucaramanga.

Definir estrategias administrativas que se pueden implementar en las tiendas Naturistas de Bucaramanga con base a los resultados obtenidos en la investigación.

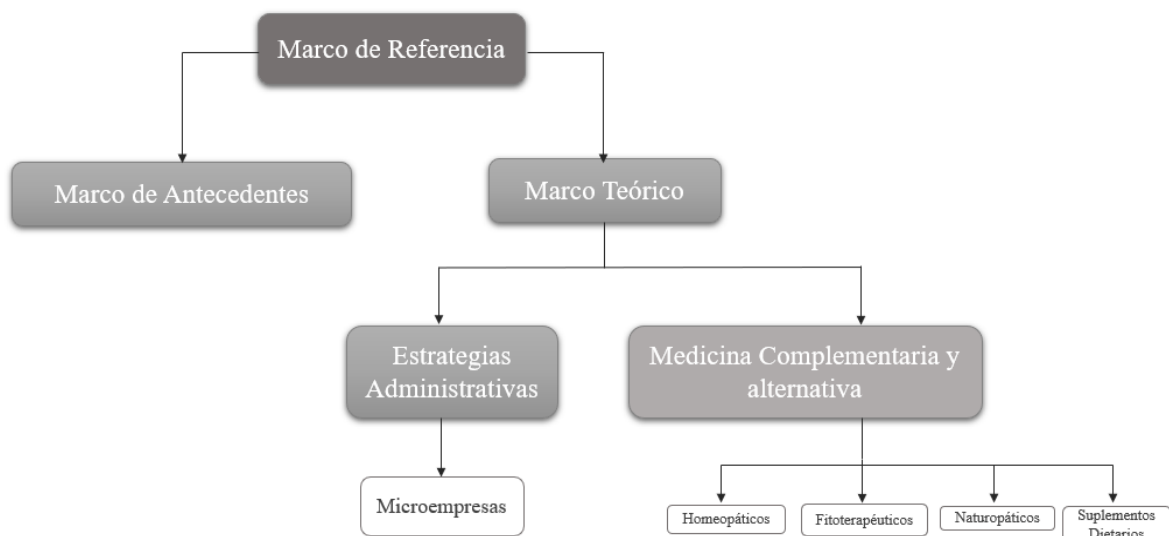
Elaborar un artículo de carácter publicable con el fin de presentar los resultados de la investigación.

4. Marco de Referencia

El marco de referencia está conformado por el marco teórico y el marco de antecedentes, el objetivo del marco teórico es hacer una inmersión en la temática de investigación, mientras que, el marco de antecedentes proporciona conocimientos de trabajos previos que abordan el tema de investigación o tienen relación con este.

Figura 9

Composición marco de referencia



4.1 Marco de Antecedentes

Para el desarrollo de esta investigación es pertinente estudiar la existencia de diversos proyectos y revisiones bibliográficas realizadas dentro y fuera del país previo a este trabajo con el fin de evaluar si el desarrollo tiene sustento y es viable. Entre las revisiones mencionadas se destacan:

“Exploring the Development Strategies of Rural Small, Medium and Micro Enterprises” En este artículo se identifica y se analizan empíricamente las estrategias de impacto sobre diversas medidas de crecimiento asociadas a las pequeñas, medianas y microempresas, a partir de los datos de una encuesta realizada a una muestra probabilística de 148 pequeñas empresas gestionadas por sus propietarios. Para ello se llevó a cabo una prueba de Análisis Factorial Exploratorio para comprobar la consistencia interna de la escala de los datos. En el análisis, el modelo de regresión

revela que el uso y la aplicación de estrategias de penetración en el mercado y de fijación de precios tienen un impacto positivo y significativo en el crecimiento de las MiPymes. Además, los resultados sugieren que el género del propietario-director no influye en el crecimiento de estas, sino que está impulsado por la base de clientes, la ventaja competitiva y la satisfacción de los clientes (Mang'unyi & Govender, 2019).

Por otra parte, en un artículo académico de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia titulado “Oportunidades y desafíos del sector de productos naturales en Colombia. Una mirada desde la Bioeconomía”, se expone el gran interés que se ha despertado por parte de los consumidores de productos de uso natural, cosmético y nutritivo por considerarse una alternativa menos agresiva que los medicamentos químicos, dado que se basan en plantas medicinales y se orientan a salud, bienestar y alimentación, considerando en primera medida que Colombia puede tener un elevado potencial de desarrollo por la enorme diversidad y las dinámicas crecientes del mercado mundial en este tipo de sustancias, ya que representan una oportunidad para expandir actividades de investigación e innovación en el área con miras a fortalecer el actual mercado, diversificar la producción y conquistar nuevos clientes. Sin embargo, se plantean grandes retos que tiene el sector respecto al marco legal para la producción y uso de estos productos, mayor desarrollo científico e investigativo en torno a las propiedades de las plantas y la ausencia de políticas de estado para fomentar suficientemente los procesos investigativos en bioeconomía (Mantallana et al., 2019).

Igualmente, en la base de revistas científicas en Internet Scielo se presentan los artículos “Medicina alternativa y complementaria” y “Revisión documental de los productos naturales legalmente autorizados para su mercado en Colombia”, en el primero se presenta una definición conceptual de la medicina alternativa y complementaria MAC, que formas incluye, así como explicitar a qué son alternativas y complementarias de acuerdo con el Centro Nacional de Medicina Complementaria y Alternativa NCCAM. (Nogales, 2004). En el segundo desde la facultad de salud de la Universidad del Valle se expone el gran interés en el grupo de productos naturales debido a la creencia que son eficaces y más seguros que los medicamentos de síntesis y se busca describir el grupo de los productos naturales desde el punto de vista de la autoridad sanitaria. Para ello realizan una estrategia de búsqueda en la base de datos del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), resaltando que el grupo de productos naturales ha presentado una evolución creciente en registro durante los últimos años. En el subgrupo de los

productos Fitoterapéuticos predomina la fabricación nacional aun cuando es mínimo el empleo de especies nativas, mientras que para los suplementos dietarios y productos de usos específicos es mayor la importación, lo que evidencia la necesidad de una política nacional que articule la generación de normatividad con las necesidades colombianas y logre estimular el uso sostenible de nuestros recursos naturales reflejado en mayor producción local y el empleo de recursos en los que hay ventajas competitivas (Guevara et al., 2010).

También en un documento publicado por el Instituto Español de Comercio Exterior “El sector de Productos naturales en Colombia” en el cual pretendían analizar el mercado nacional de productos naturales desde la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá, con el fin de analizar las oportunidades de la empresa española en la introducción de productos naturales en Colombia. En dicho documento se exponen los principales datos macroeconómicos, definiciones del sector, panorama general del sector, producción nacional y principales empresas fabricantes, análisis de la demanda, canales de distribución, principales tiendas naturistas y principales importadores y distribuidores. Concluyendo que se trata de un mercado local fuertemente competitivo con una variedad de productos, siendo Colombia el segundo país en Biodiversidad del mundo, lo que lo coloca a priori como una potencia en la producción de este tipo de productos (ICEX, 2005).

Finalmente, en un artículo de la Universidad Libre titulado “Las Tiendas Naturistas, una oportunidad en el mercado” se diseña un plan de marketing para el canal de tiendas naturistas, analizando los factores externos e internos, análisis de la dinámica del mercado, sus perspectivas y rentabilidad de las Tiendas Naturistas, crecimiento del sector y características de los consumidores de estas tiendas. Para ello aplican una encuesta sobre 113 tiendas naturistas de la Ciudad de Bogotá, encontrando que los productos con mayor demanda son los suplementos dietarios y productos nutritivos; que el promedio de edad de los consumidores se establece entre los 30 y 50 años, de los cuales el 47% de los clientes son personas que piensan en el cuidado de la salud y adquieren productos naturales, y que el ritual de compra de las Tiendas Naturistas se encuentra dividido según el portafolio de productos, principales laboratorios y proveedores de origen nacional (Espitia & Villamil, 2016).

4.2 Marco Teórico

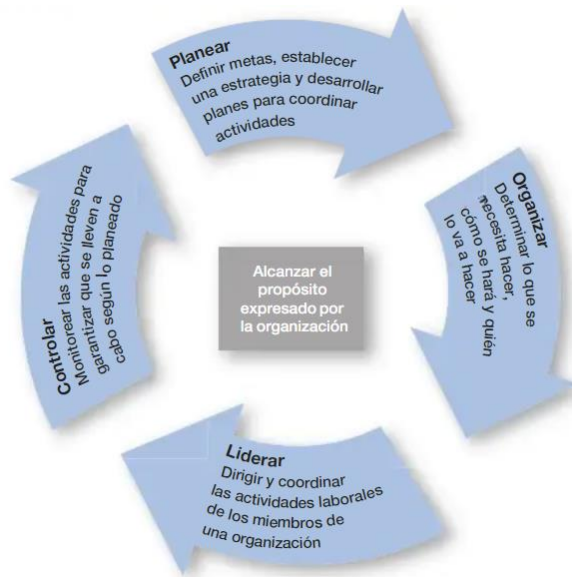
4.2.1 Estrategias Administrativas

Los grandes avances tecnológicos, la fuerte competencia y sobre todo el dinamismo de las economías de mercado son motivos suficientes para que en la actualidad las empresas, sin importar su tamaño y enfoque, adopten en su gestión diferentes estrategias administrativas con el fin de conseguir el éxito organizacional. Las estrategias son acciones que se definen para consolidar el logro de los resultados propuestos (Chiavenato, 2006). Es decir, una secuencia coherente de las acciones a realizar, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual.

Por otra parte, administrar no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización; "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales" (Chiavenato, 2006). Procesos imprescindibles para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones.

Figura 10

Concepto Administración



Nota: Adaptado de (Robbins et al., 2013)

En este sentido contar con estrategias administrativas les permiten a las organizaciones conseguir la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad para de esta

manera cumplir con los objetivos planteados y crecer (Münch, 2010). El crecimiento es una medida importante para el éxito de las empresas y es fundamental para el empleo y la creación de riqueza, al tiempo que contribuye significativamente a la riqueza de un país (Alemayehu & Van Vuuren, 2017). Sin embargo, a pesar de su importancia, algunos estudios e informes (Choi & Lim, 2017) observan que las MiPymes se enfrentan a varios obstáculos que impiden su crecimiento. Lo que sugiere necesario que sus propietarios o gestores tengan un buen conocimiento de cómo pueden crecer, comercializar y dirigir sus empresas con éxito, pero también competir con algunas de las empresas más grandes. Esto significa que es necesario que los empresarios adopten enfoques estratégicos para crecer y sobrevivir en esta economía cada vez más volátil.

Diversas revisiones revelan vínculos positivos entre el uso de estrategias específicas y el rendimiento (Alkasim, 2017; Miller y Cardinal, 2011; Mitchelmore y Moneme, 2015). Además, existen numerosas pruebas de que las empresas con una estrategia sólida superan a las empresas sin ella (Miller & Cardinal, 2011). Ahora bien, la cultura gerencial en la mediana, pequeña y microempresa suelen responder a los acontecimientos a medida que se desarrollan, lo que a largo plazo puede no ser beneficioso para sus negocios; por lo general sus funciones están localizadas en regiones específicas (Singh & Deshmukh, 2008), que prestan poca atención al desarrollo y la aplicación de estrategias (Veseli, 2012). En esencia, las MiPymes se preocupan más por la supervivencia que por el crecimiento (Choto et al., 2014). Lo que permite afirmar que el mercado local minorista como lo es el de las Tiendas Naturistas de Bucaramanga requiere de un conjunto de estrategias administrativas como resultado de un proceso formal de planificación (Hill & Jones, 2011), cuyo plan puede iniciar mediante una evaluación de la situación actual de la organización (Ivancevich et al., 1997); prestando atención a las cualidades y diferencias internas, así como también a las oportunidades y amenazas externas.

4.2.2 Canales de Distribución

La distribución comercial tiene como objetivo situar los productos o servicios a disposición de los consumidores finales, para ello planifica, desarrolla y coordina un conjunto de acciones y actividades, para satisfacer los deseos y necesidades de los clientes (Molinillo, 2014). En Colombia los productos naturales se comercializan a través de diferentes establecimientos como tiendas naturistas, droguerías, centros médicos y médicos independientes. Así mismo algunos supermercados y grandes superficies comercializan este tipo de productos, sobre todo en lo que se

refiere a alimentación dietética, u otras inclusive cuentan con establecimientos naturistas dentro del propio almacén constituido como una tienda totalmente aparte (ICEX, 2005).

De la misma manera cada vez surgen con más fuerza métodos alternativos de distribución como el e-commerce, ventas por catálogo y las ventas multinivel a domicilio; disciplina que por extensión se ha difundido también a los cosméticos y productos naturales en general como lo son Amway, Omnilife o Herbalife.

4.2.2.1 Tiendas Naturistas. Las Tiendas naturistas son el principal establecimiento de distribución de productos naturales cuya actividad comercial es la venta de productos naturales, cosméticos y medicamentos homeopáticos bajo la actividad económica CIUU 4773 “Comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador de establecimientos especializados” y demás cogidos complementarios. Reglamentadas por la resolución 0126 de 2009, y su posterior modificación 662 de 2011. En donde legalmente pueden comercializarse los siguientes productos que se encuentren debidamente empacados y etiquetados (Asonatura, 2013).

Tabla 4

Clasificación de los registros sanitarios

SIGLA	CLASIFICACIÓN
N	Preparación farmacéutica con base de recursos naturales
PFM	Preparaciones farmacéuticas con base en plantas medicinales de uso bajo prescripción médica
PFT	Producto fitoterapéutico tradicional
PFTI	Producto fitoterapéutico de uso tradicional importado
SD	Suplemento dietario
RSC	Resolución sanitaria cosmética
RSA	Resolución sanitaria para alimento (té, infusiones de hierbas, semillas, nueces y frutos secos, bebidas no alcohólicas y especias)
MH	Medicamento Homeopático
EF	Esencias Florales
EM	Esencias minerales

Nota: Adapto de (Asonatura, 2013)

4.2.3 Medicina Alternativa y Complementaria

La Medicina Alternativa y Complementaria es definida por el Instituto Nacional de la Salud Estadounidense(NIH); una dependencia del Centro Nacional de Medicina Complementaria y

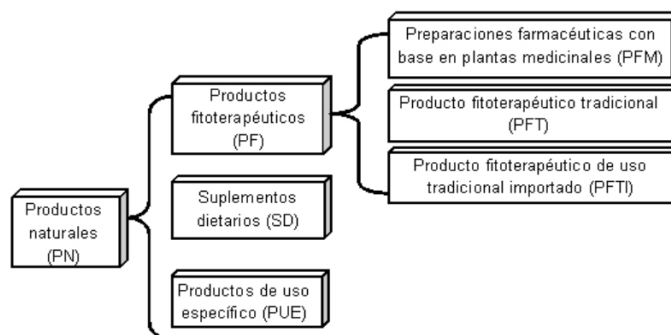
Alternativa (NCCAM), como el conjunto de diversos sistemas, prácticas y productos médicos y de atención de la salud que no se consideran actualmente parte de la medicina convencional, que en algunos casos se utiliza como tratamiento único (alternatividad) y otros en conjunto con la medicina convencional (complementariedad); esta concepción permite a la costumbre y cultura local, el dinamismo y particularidad de la inclusión o exclusión de las distintas formas relacionadas con el cuidado o recuperación de la salud en la MAC (Nogales, 2004). Las prácticas de medicina complementaria y alternativa suelen agruparse en categorías amplias, como productos naturales, medicina de la mente y el cuerpo, dentro de las cuales se destacan las vitaminas y suplementos dietarios, homeopatía, naturopatía, acupuntura, técnicas de meditación, entre otras.

4.2.4 Mercado de Productos naturales en Colombia

El Instituto Nacional de Vigilancia y Alimentos (INVIMA) es la autoridad sanitaria que tiene como función controlar y vigilar la calidad y seguridad de los productos establecidos en el artículo 245 de la Ley 100 de 1993 y se apoya en la Comisión Revisora (CR) como su máximo órgano consultor; esta es la encargada de estudiar y conceptuar acerca de los aspectos científicos y tecnológicos de los medicamentos y demás productos que puedan tener impacto en la salud individual y colectiva. La CR actúa y cumple sus funciones dentro de seis salas especializadas de las cuales se destaca en este documento la Sala Especializada de Productos Naturales, que conceptúa respecto a productos fitoterapéuticos (PF), suplementos dietarios (SD) y productos de uso específico (PUE) y la Sala Especializada de Medicamentos Homeopáticos (SEMH).

Figura 11

Clasificación de los Productos naturales en Colombia



Nota: Adaptado de (Guevara, Luengas, & Garavito, 2010)

El tamaño de mercado de Productos Naturales (PN) es difícil de cuantificar dada la gran variedad de productos que lo componen y su constante evolución, pero sobre todo porque es un sector que se caracteriza por la elevada informalidad (presencia de pequeños locales que fabrican este tipo de productos de una manera irregular, sin autorización de la autoridad sanitaria y sin contar con registros sanitarios). Sumado a esto, la expansión y participación de nuevos productos naturales en este mercado no ha tenido el dinamismo esperado dada la potencialidad que posee el país en materia de plantas medicinales. Colombia es uno de los países con mayor biodiversidad del mundo, gracias entre otros factores, a su gran diversidad de ecosistemas y pisos térmicos. Por ejemplo, “se registran aproximadamente 50.000 especies de flora, de las cuales cerca de 6000 cuentan con algún tipo de característica medicinal o terapéutica. Sin embargo, solo 160 especies tienen sus productos o metabolitos con aplicación médica con resolución sanitaria por parte del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos” (Jiménez et al., 2017), que se informan en la lista de “Plantas medicinales aceptadas con fines terapéuticos” del Invima y el “Vademécum de las plantas medicinales” del Ministerio de Protección Social. Lo que sugiere entre otros factores ausencia de la legislación relacionada.

4.2.4.1 Productos Fitoterapéuticos. Es el producto medicinal empacado y etiquetado, cuyas sustancias activas provienen de material de la planta medicinal o asociaciones de estas, presentado en estado bruto o en forma farmacéutica que se utiliza con fines terapéuticos. También puede provenir de extractos, tinturas o aceites. No podrá contener en su formulación principios activos aislados y químicamente definidos.

4.2.4.2 Suplementos dietarios. Es aquel producto cuyo propósito es adicionar la dieta normal y que es fuente concentrada de nutrientes y otras sustancias con efecto fisiológico o nutricional que puede contener vitaminas, minerales, proteínas, aminoácidos, otros nutrientes y derivados de nutrientes, plantas, concentrados y extractos de plantas solas o en combinación.

4.2.4.3 Productos de uso específico. Es aquel producto que sin satisfacer o reunir los requisitos establecidos para ser alimento convencional, medicamento, producto fitoterapéutico o preparación farmacéutica a base de recursos naturales o bebidas alcohólicas, aporta elementos o compuestos que pueden ser coadyuvantes al mantenimiento de los procesos metabólicos del organismo y que contiene ingredientes como vitaminas, proteínas, fibra, minerales, productos naturales, carbohidratos, aminoácidos, ácidos grasos, plantas, hierbas o algas, entre otros. Su finalidad es complementar la ingesta de estos nutrientes a partir de la alimentación diaria.

4.2.4.4 Productos homeopáticos. Los medicamentos homeopáticos son preparados farmacéuticos obtenidos por técnicas homeopáticas, conforme a las reglas descritas en las farmacopeas oficiales aceptadas en el país, con el objeto de prevenir, aliviar, curar, tratar y/o rehabilitar una condición médica.

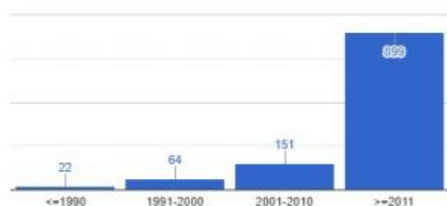
4.2.5 Situación Actual del Mercado naturista en Bucaramanga

De acuerdo con el reporte sectorial de la cámara de comercio de Bucaramanga, las Tiendas Naturistas de Bucaramanga hacen parte del sector 7, subsector 7.3 y actividad 4773 y demás códigos complementarios. De acuerdo con los valores suministrados por la entidad el número de empresas activas entre enero a julio de 2022 suman 1.136, con un crecimiento respecto al año anterior del 13.03%, en donde se engloban las tiendas con vocación naturistas y las tradicionales, pero que además incluyen temas naturistas.

Así mismo se observa que la mayor concentración de estas empresas es de tamaño micro y su tipo jurídico corresponde a persona natural en donde la edad empresarial que representa mayor concentración corresponde a aquellas ≥ 2011 . En cuanto a la constitución de nuevas empresas en lo que va del 2022 se han consolidado 129 empresas de las cuales 118 corresponde a Persona Natural y solo 11 de ellas son de tipo jurídico Sociedades. Toda esta información se encuentra más a detalle en él (Apéndice B).

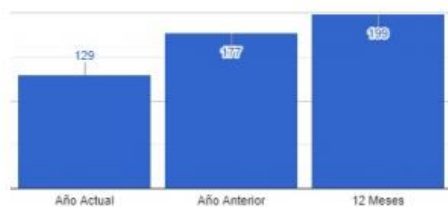
Figura 12

Edad Empresarial – Empresas Inscritas



Tipo Jurídico	<=1990	1991-2000	2001-2010	>=2011
Persona Natural	19	56	138	795
Sociedades	3	8	13	104
Empresas Unipersonales				

Nota: Adaptado de (Compite 360, 2022)

Figura 13*Constitución de nuevas empresas*

Tipo Jurídico	Año Actual	Año Anterior	12 Meses
Persona Natural	118	152	178
Sociedades	11	25	21
Empresas Unipersonales			

Nota: Adaptado de (Compite 360, 2022)

5. Valoración de las actuales acciones administrativas en las MiPymes Naturistas

El comercio que compone las MiPymes naturistas tiene relación con las empresas comerciales o personas naturales que venden sus productos al consumidor final, es decir, pertenecen al último canal de distribución y son quienes están en contacto directo con el mercado. Para este documento como ya se mencionó anteriormente se define el tipo de negocio de tiendas naturistas en dos subsectores, las Tiendas Naturistas Tradicionales (TNT) y aquellas otras MiPymes del sector, pero que a su vez comercializan productos naturales (MTN).

En este apartado, para conocer el diagnóstico actual de la gestión administrativa aplicada en los tipos de negocio objeto de estudio de esta investigación, se realizó un trabajo de campo empírico en conjunto con los empresarios y trabajadores que estuvieron dispuestos a hacer parte de la construcción de este documento, siendo estos, fuentes primarias claves de información. Para ello se realizaron diferentes visitas al punto de venta, en las cuales se empleó como mecanismo de recolección la entrevista, de la mano con la percepción personal sobre el “actuar” y el “hacer” en cada empresa fundamentada en la revisión de literatura; con el fin de conocer sus procesos, métodos y acciones en las diferentes perspectivas de interés de esta investigación (financiera, clientes, proceso interno y formación). De acuerdo con el diagnóstico de las tiendas naturistas y tomando como base la estructura del cuadro del mando integral, se describe a continuación la situación actual de estas, para cada una de las perspectivas.

5.1 Valoración perspectiva financiera

En cuanto a las acciones realizadas por las tiendas para llevar el control de sus ventas, se observó el uso de cuadernos contables y software en el punto de venta, en el cual la gran mayoría registra las ventas que van teniendo a lo largo del día. Sin embargo, pese a que algunas empresas han invertido en el uso de estos sistemas de información y pagan mes a mes a la empresa prestadora, el manejo que le están dando es limitado y se encuentran ausencias en la alimentación y actualización de diferentes bases como la información de clientes, costo de la mercancía, entradas de producto, stock actualizado, entre otros. Otra falencia evidenciada en el uso del software de puntos de venta, tiene que ver con la clasificación que realizan para la creación de un nuevo producto, ya que muchos de estos no se encuentran divididos por familia de productos y carecen de un orden estándar para nombrarlos en el sistema; es decir se encontraron nombres de productos de una misma categoría que no permitían diferenciarse a simple vista, más allá de la diferencia en el código del artículo internacional EAN o el SKU asignado por la empresa, obligando al vendedor a revisar físicamente la referencia del código de barras para identificar todas las características de su contenido.

En cuanto al seguimiento de la información de registro almacenada en el software, se evidencia que existen tiendas que no tienen la capacidad de analizar a quién le venden, qué le venden, cuál es el producto de mayor rotación, clientes impactados, clientes nuevos, e impactos por categoría y subcategorías, que permitan evaluar la colocación y el seguimiento de determinada línea en la base activa de clientes por tienda. Si no que, tienden a darle mayor uso a este para verificar y ajustar los precios, búsqueda rápida de algún producto en específico, contabilidad general de la venta diaria en pesos, e impresión de comprobantes de venta.

Finalmente, aunque existen empresas atendidas directamente por sus propietarios, y otras que cuentan con diferentes puntos de venta y por ende tienen vinculados varios colaboradores. No todas tienen asignada una venta parcial de sus productos, sino que se proponen un objetivo de venta total sin diferenciación de categorías, lo que hace que sus compras sean efectuadas cada día de acuerdo con el inventario que continuamente se maneja. De esta manera, el indicador del objetivo de venta mensual que se plantean los propietarios hacia sus empleados no cuenta con la mayor exactitud posible para su buen cumplimiento, debido a que es establecido de manera general sin contemplar factores necesarios como el crecimiento de las ventas de un periodo a otro, rentabilidad por categorías, temporadas del año y demás factores externos.

5.2 Valoración perspectiva del cliente

En cuanto al servicio prestado, fue posible observar en la mayoría de las MiPymes naturistas de Bucaramanga, que el servicio de atención al cliente se realiza de forma personalizada, al ser en muchos de los casos productos desconocidos en cuanto a sus componentes, usos y especificaciones para el consumidor, creando alianzas más estrechas entre el especialista del punto de venta y el comprador. Así mismo, aunque a menor escala, existen tiendas que manejan el autoservicio, permitiéndole al cliente tomar los productos desde el lineal y al final cancelarlos en la zona de pago. Por otra parte, algunas de las compañías entrevistadas ofrecen servicios adicionales como las recargas de celulares, pagos de recibos y corresponsales bancarios, lo que incentiva el ingreso constante de personas a la tienda, generando curiosidad e interés en determinado producto, en quien podría ser un potencial cliente de la Mipyme.

En cuanto a la implementación o el uso que tienen las empresas con la gestión de relación con los clientes (CRM), se logró evidenciar que sus acciones se limitan únicamente a la recordación en la mente del propietario o el registro del contacto del cliente en sus agendas o teléfonos, dejando de lado información útil para el correcto aprovechamiento de este, tales como: que compran, con qué frecuencia lo hacen, cuál es su método de pago usual, cuáles son sus gustos y preferencias, entre otros. Así mismo, existen compañías en donde el único actor que dispone de la información del cliente es el colaborador, lo que representa un aspecto negativo para la Mipyme en caso tal de que este se marche de la empresa, y con él la información. Por último, en lo que refiere a las herramientas de gestión del sistema de PQRS, no se evidencia una política clara que abarque las devoluciones, quejas, reclamos y sugerencias por parte del comprador, más que la solución entregada a percepción del propietario de cada punto; es decir no manejan indicadores que permitan evaluar la efectividad de solución para cada situación del cliente.

5.3 Valoración perspectiva del proceso interno

La operación de las tiendas entrevistadas se desarrolla generalmente en sectores comerciales como avenidas principales, centros comerciales y plazas de mercado, como también existen otras que operan en sectores residenciales y pertenecen generalmente al tipo de negocio MTN. No obstante, con base a la observación es perceptible la poca fuerza en comunicación comercial visual, evidente en la gran mayoría de tiendas visitadas, en donde la imagen de entrada es similar a la de sus competidores directos; vallas publicitarias similares en cuanto a la gama de

colores utilizados, tipos de diseño, e inclusive en muchos casos nombres similares. En cuanto a las estrategias para impulsar la venta utilizadas por las diferentes MiPymes, se logró evidenciar que las tiendas naturistas no cuentan usualmente con descuentos fijos programados algún día específico del mes, sino que esta negociación se da entre las partes en el momento exacto de la venta, donde los clientes tratan de disminuir el valor de la compra mediante el diálogo; en algunas ocasiones la empresa no accede a dicho descuento u opta por responder con “no tengo el permiso para dar rebajas de precio” en el caso de los empleados, lo que evidencia una carencia de alternativas de solución que permitan persuadir al cliente. Otras herramientas que emplean los empresarios para aumentar las ventas o finalizar una compra, tiene que ver con el uso de incentivos como las muestras u obsequios (especialmente en las MTN), al ser este un mercado con mayor disponibilidad de este tipo de incentivos.

Los productos que allí se comercializan son por lo general adquiridos a los mismos proveedores y su diferencial de precios es similar frente a sus competidores directos, de los cuales se destacan como principales Tulipan, Natural Way y Bionat. Cada uno de los proveedores de estos tipos de negocio cuenta con políticas diferentes en las relaciones que tienen con sus clientes. Por ejemplo, de acuerdo con los empresarios, algunos incentivan sus compras mediante un catálogo de premios, que podrán redimir al cumplir con ciertos montos de compra y cantidad, otros invierten en material pop sobre ciertos productos, pero muy pocos concentran inversión en puntos específicos como son las tiendas naturistas, más que con afiches visibilizando una oferta o la exhibición de la marca. Así mismo, para gestionar aquellos productos que están próximos a vencerse, existe la posibilidad de coordinar con el proveedor la reposición del producto, siempre y cuando este cumpla con las condiciones de tiempo y calidad establecidas por el proveedor. Lo preocupante aquí es que no se observan acciones que permitan identificar rápidamente la fecha de vencimiento masiva de los productos que contiene el stock de la tienda, más allá del chequeo físico en los diferentes pasillos y estanterías de la Mipyme.

Otro punto clave de este diagnóstico son las herramientas utilizadas para dar a conocer sus negocios, la cuales están basadas en el marketing de voz a voz por parte de los clientes más fieles de cada empresa, quienes en su gran mayoría son mujeres mayores “casadas” con la tienda y/o con el vendedor con quien han podido empatizar a lo largo de los años o en repetidas ocasiones. Lo que puede significar un aspecto positivo o negativo para la empresa, dado que ciertos clientes prefieren ser atendidos únicamente por su especialista de confianza y desisten de la compra cuando

este no está. Además de esta herramienta, algunas destinan recursos en el uso de redes sociales con fines comerciales con el fin de abarcar nuevos nichos de mercado, a través de sus páginas de Facebook e Instagram, mediante publicidad generalmente orgánica.

Con respecto al uso de las herramientas tecnológicas, las tiendas naturistas regularmente no utilizan recursos de capital ni inversiones intensivas en tecnología y cuentan con mayor utilización de mano de obra no calificada, que en algunos casos corresponde con miembros de su familia capacitados por los mismos propietarios. Para compararse con la competencia, algunas tiendas utilizan el benchmarking de forma empírica, sin conocer que existe esta práctica como un proceso sistemático y continuo dentro los procesos internos de las compañías. Con base a lo observado, las tiendas suelen comunicarse con negocios de la misma área, buscando conseguir información referente de algún producto en específico (precio, marca, dosis), con el fin de evaluarse frente a la competencia. En otros casos se desplazan directamente hasta el punto de venta, haciéndose pasar como clientes e indagando de esta forma precios, servicio de atención al cliente, facilidades de pago y la organización de productos de sus rivales. De manera general, es posible concluir que no todas las MiPymes naturistas de la ciudad cuentan con una planeación estratégica estructurada, entendiendo que sus planes de trabajo son básicos y sin seguimientos controlados.

5.3 Valoración perspectiva de formación

En cuanto a la formación y aprendizaje de los propietarios y colaboradores de las tiendas, sus niveles de escolaridad se centran regularmente entre básica secundaria y universitaria, así mismo los laboratorios con lo que las empresas mantienen una relación comercial, les brindan la posibilidad de acceder a diferentes capacitaciones de manera presencial o virtual. Sin embargo, no muchos propietarios le dan la importancia suficiente a tal fin, ya que hacerlo implicaría pausar la venta de sus negocios por determinada jornada, debido a la falta de personal para cubrir el tiempo ausente.

Por otra parte, se observa una carencia en cuanto a la normatividad contable propia de la Mipyme, entrega de facturas electrónicas, utilización del CEN financiero, pagos por incapacidades, liquidaciones e impuestos. Los empresarios saben que deben cumplir con dichos procesos, pero desconocen en muchas ocasiones la base del por qué de estas reglamentaciones de ley, debido a que no se informan contantemente sobre estos aspectos legales, delegando la

responsabilidad al encargado de la contabilidad de la empresa. Finalmente, en lo que a rotación del personal se refiere, se encuentran trabajadores con un alto sentido de pertenencia por la compañía, sin embargo, es válido mencionar que la mayoría de los propietarios son quienes se encargan a su vez de la gestión y atención al cliente dentro de su punto de venta, lo que hace que al ser un negocio personal sientan mayor motivación por su crecimiento y enfoque de este.

6. Metodología

Para el proyecto de investigación se ejecutaron diferentes etapas, con el fin de dar cumplimiento al primer objetivo específico de este documento.

6.1 Revisión de literatura

En esta primera etapa se realizó una revisión de literatura, analizando artículos científicos y libros que hablen a cerca de las estrategias administrativas con las que cuentan las MiPymes y también sobre los diferentes productos naturales que existen en el mercado nacional e internacional, con el fin de entender el funcionamiento de las microempresas y de la medicina alternativa y de los productos que ofrecen las tiendas naturistas y/o diferentes canales de distribución. Para la revisión de literatura se planteó una ecuación de búsqueda en las bases de datos Scopus y Web of Science, ya que engloban gran diversidad de información multidisciplinar a nivel mundial; logrando obtener para la revisión de las estrategias administrativas 111 y 148 resultados respectivamente y para la revisión de la medicina complementaria 151 y 598, posterior a esto se filtró la búsqueda con el fin de obtener solamente documentos que aportaran a la investigación.

6.2 Acceso a los datos

Para la presente investigación se escogió recolectar los datos por medio del sistema de consulta Compite360, el cual contiene información comercial, financiera, económica y jurídica de las empresas colombianas legalmente constituidas en la cámara de comercio; con el fin de realizar el diagnóstico de las estrategias administrativas de las tiendas naturistas de Bucaramanga. Para ello se solicitó el reporte empresarial a la cámara de comercio a cerca de las empresas del sector 4773 comercio al por menor de productos farmacéuticos y Medicinales, cosméticos y artículos de tocador en Establecimientos especializados, el cual filtramos por cantidad de empleados, logrando

así obtener su razón social, NIT, teléfono y correo electrónico de 555 empresas que comercializan productos naturales.

6.2.1 Segmentación del sector 4773 y demás códigos complementarios

La actividad económica con CIUU 4773 engloba al comercio al por menor de productos farmacéuticos y Medicinales, cosméticos y artículos de tocador en establecimientos especializados. Para esta investigación se consigna en él (Apéndice C) la base de datos con la población objeto de estudio, en donde se identifican y se filtran las tiendas naturistas tradicionales y las demás microempresas, pero que además incluyen en su comercio temas naturistas. La identificación se realizará tomando como base los nombres comerciales de cada establecimiento, en los cuales sea posible definir su vocación, de lo contrario se contactará directamente con la Tienda.

6.3 Formulación del modelo diagnóstico

El Proyecto inició como exploratorio y se desarrollará como una investigación descriptiva al realizar la medición de las variables de interés con la mayor precisión posible. Los estudios exploratorios establecen una visión general sobre el tema, incrementan la familiaridad con la temática estudiada y establecen la base para una investigación más profunda; en este caso la principal razón se debe a la falta de información relevante que hay sobre el campo de estudio, debido a que en la revisión de literatura no se encontró estudios realizados específicamente hacia las estrategias administrativas que contienen las tiendas naturistas.

La metodología que se llevará a cabo para la presente investigación es descriptiva, ya que las tiendas naturistas de Bucaramanga no cuentan con investigaciones formales respecto a que tipo de administración llevan a cabo, logrando caracterizar la población estudiada.

6.3.1 Población y muestra

Se seleccionó como población las microempresas legalmente constituidas dedicadas al comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador de establecimientos especializados con CIUU4773 de la ciudad de Bucaramanga que contarán específicamente con una cantidad de entre 1 a 10 empleados, esto con el fin de enfocar la investigación a las MiPymes. De acuerdo con la cámara de comercio de Bucaramanga al mes de julio del 2022 el número de microempresas dedicadas a este comercio suman 555 empresas.

Las MiPymes son una de las principales fuentes de empleo, logrando así ser actores importantes en el desarrollo productivo del país.

Para lograr identificar la información necesaria que permita describir las características requeridas para la formulación de las estrategias administrativas de las tiendas naturistas de la ciudad, se requiere realizar una encuesta seleccionando las diferentes microempresas de acuerdo a un muestreo aleatorio estratificado, de manera proporcional entre las tiendas naturistas tradicionales (TNT) y aquellas otras microempresas, pero que además incluyen temas naturistas (MTN); es decir podremos estudiar el comportamiento y opiniones de las TNT Y MTN analizando únicamente una parte de estas, contemplando un margen de error. La base de datos a tratar fue obtenida por medio del software Compite360 de la cámara de comercio de Bucaramanga.

6.3.1.1 Tamaño de la muestra. Para determinar el tamaño de la muestra teórica que mejor represente la población seleccionada, se utiliza en esta investigación el modelo estadístico para poblaciones finitas haciendo uso de la siguiente fórmula. En este caso al no contar con un estudio piloto previo se considerará un valor de 0,5 en las probabilidades de ocurrencia de p y q respectivamente, bajo un nivel de confianza del 96%.

$$n = \frac{N * P * Q}{(N - 1) * \frac{(Emax)^2}{\left(\frac{Z_{\alpha}}{2}\right)^2} + P * Q}$$

Donde:

n: número de elementos de la muestra

N: número de elementos de la población estudio

$Z_{\alpha/2}$: Valor crítico

PQ: Varianza de la población

Emax: error máximo admisible

Aplicando los valores correspondientes en la ecuación se obtiene como resultado de muestra de interés un valor total de 170, es decir se requiere realizar un trabajo de campo sobre 170 muestras distribuidas de forma aleatoria, tal como se expresa a continuación.

$$n = \frac{555 * 0,5 * 0,5}{(555 - 1) * \frac{(0,06)^2}{(1,88)^2} + 0,5 * 0,5} = 170$$

6.3.2 Selección de variables

Partiendo del hecho de que la población objeto de estudio de esta investigación corresponde a aquellas MiPymes dedicadas al comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador de establecimientos especializados, y con el fin de definir las variables de interés de nuestro estudio, se tomó como base principal algunas recomendaciones del Observatorio Iberoamericano de Mipyme respecto a estrategias y expectativas que permitan facilitar la toma de decisiones principalmente en el ámbito económico y estratégico en las organizaciones. Del mismo modo algunas características claves aplicadas en la encuesta tienen que ver con el tipo de servicio que prestan, nivel académico de sus administradores, tipo de clientes, tecnologías incorporadas e innovaciones aplicadas en su gestión en los últimos años.

6.4 Identificación de la línea administrativa a intervenir

La formulación de las estrategias administrativas que se presentará en este proyecto para las tiendas naturistas de Bucaramanga se basará únicamente sobre los aspectos que contemplan el Cuadro de mando integral (CMI) en una organización; entendiendo este como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar sus estrategias administrativas en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados (Baraybar, 2010).

Los resultados que se obtendrán en el presente trabajo de investigación se analizarán basados en el Cuadro de Mando Integral, el cual según Norton & Kaplan (1997) contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral han demostrado ser válidas a través de una amplia variedad de empresas y sectores. Pero las cuatro perspectivas deben ser consideradas como una plantilla y no como una camisa de fuerza.

6.4.1 Perspectiva financiera

Esta perspectiva incorpora la visión de los gerentes y mide la creación de valor de la empresa, estudia cuáles son los indicadores que se deben cumplir para que la empresa pueda

adquirir valor, es decir permite hacer un análisis real del comportamiento económico de las organizaciones con ánimo de lucro.

6.4.2 Perspectiva del cliente

La perspectiva del cliente evalúa factores que influyen en la experiencia del cliente, es decir los indicadores de esta perspectiva estarán en función de medir la calidad del producto o servicio, tiempos de entrega o respuesta hacia el cliente. También refleja el posicionamiento de la empresa en el segmento de mercado donde quiere competir.

6.4.3 Perspectiva del proceso interno

En esta categoría se debe identificar las estrategias administrativas que están relacionadas directamente con los procesos clave de las tiendas naturistas, los cuales deben cumplir con las exigencias del gerente y los clientes, para este proyecto se plantearán estrategias para la perspectiva de procesos internos tales como merchandising, neuromarketing, innovación, benchmarking, publicidad, impulso, marca de la tienda, CRM, entre otras.

En conclusión, para este rubro del CMI es importante que esté diseñado según las operaciones de la organización y que se desarrollará a partir del modelo de negocio y de los resultados de la encuesta aplicada a las tiendas naturistas de Bucaramanga.

6.4.4 Perspectiva de formación

La última perspectiva del CMI es la de formación, la cual responde exactamente a la pregunta “¿Qué podemos hacer para aprender y mejorar como empresa?”, es decir los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. La organización debe enfocarse en el capital humano, infraestructura y clima organizacional, ya que en la actualidad la mayoría de los modelos de gestión consideran al talento humano como un activo imprescindible en el éxito de la empresa por medio de su desempeño (Perez, 2021).

6.5 Formato encuesta

La encuesta para aplicar fue realizada con base a los parámetros contemplados en el CMI, se diseñará por medio de la herramienta de Formularios de Google y será aplicada en la muestra seleccionada por medio de correo electrónico y/o llamadas telefónicas. Así mismo podrá visualizar la estructura de esta en el Apéndice D.

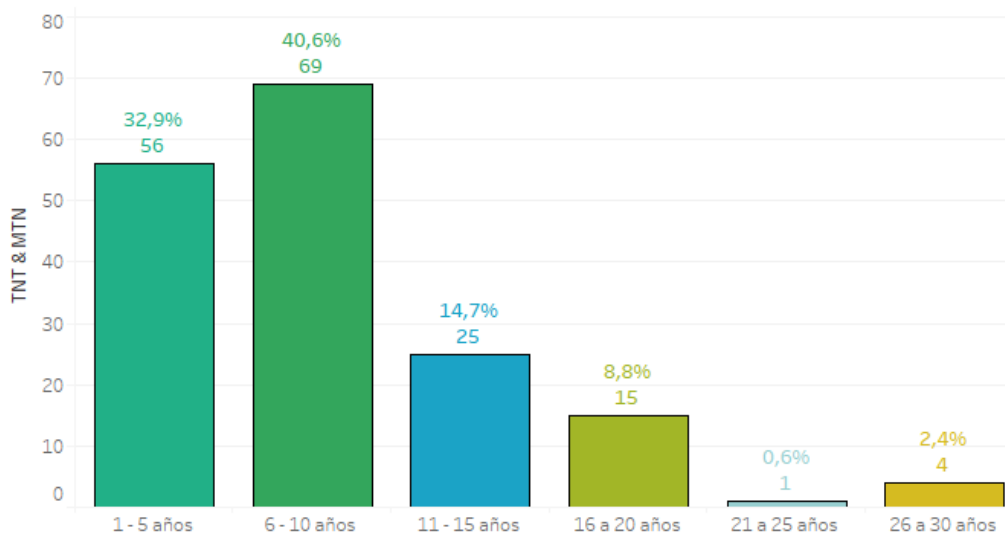
7. Análisis de las variables de mayor relevancia en la gestión administrativa

La muestra finalmente obtenida fue de 170 MiPymes naturistas, de las cuales 106 corresponden a TNT y 64 MTN; seleccionadas dentro de cada estrato mediante un muestreo aleatorio simple. En este apartado de caracterización se analizaron diferentes aspectos teniendo en cuenta las variables de mayor relevancia en la gestión de las tiendas naturistas, que nos permitan realizar un primer diagnóstico de las MiPymes objeto de estudio.

Las MiPymes que configuran la muestra tienen las siguientes características: la antigüedad media de las empresas es de 8,32 años (*figura 14*), el 70,8% de los gerentes de las TNT son mujeres, mientras que el 54,7% de los gerentes de las MTN son hombres, el 36,8% y el 34,4% de los encuestados de las TNT y MTN disponen de estudios universitarios respectivamente, las TNT son atendidas mayormente por sus propietarios 43,4%, al igual que en las MTN con un 56,3%. En cuanto a la ubicación, el 70,8% de las TNT y el 64% de las MTN se encuentran en zonas comerciales. Así mismo, el servicio ofrecido que prima para ambos modelos de negocio es en su mayoría la atención personalizada con un 58,7% para cada subsector.

Figura 14

Antigüedad Empresarial



7.1 Datos Generales de las MiPymes TNT y MTN

Figura 15

Género del Gerente en TNT

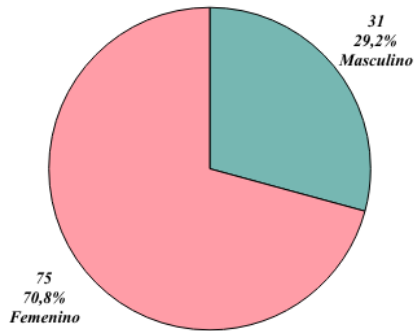


Figura 18

Género del Gerente en MTN

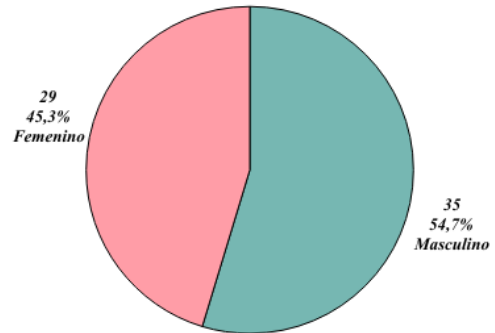


Figura 16

Nivel de escolaridad del gerente en la TNT

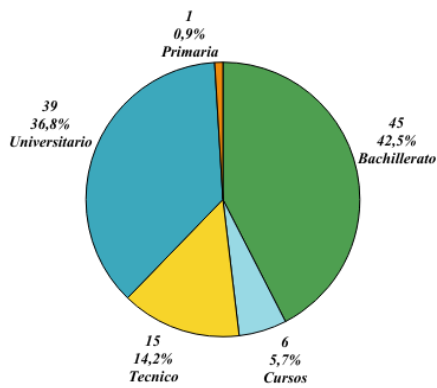


Figura 19

Nivel de escolaridad del gerente en la MTN

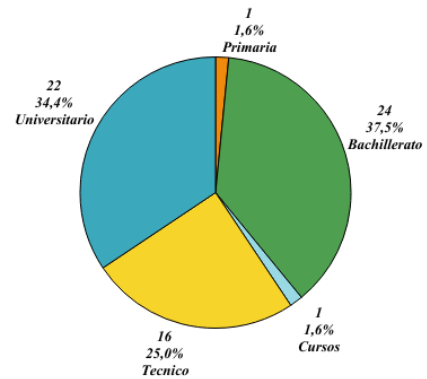


Figura 17

La TNT es atendida por

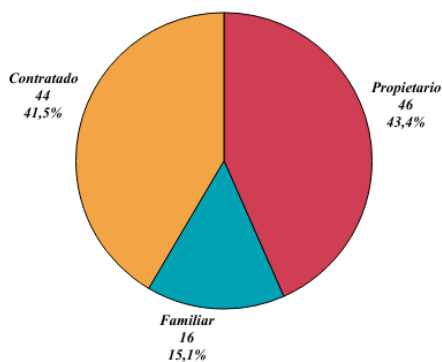


Figura 20

La MTN es atendida por

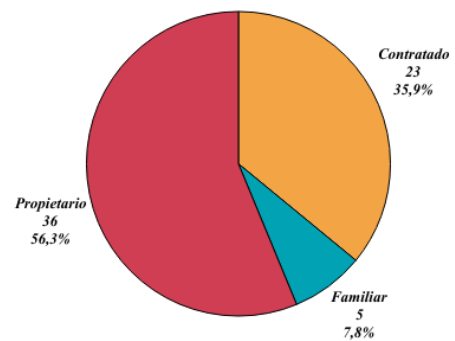


Figura 21

Ubicación de la TNT

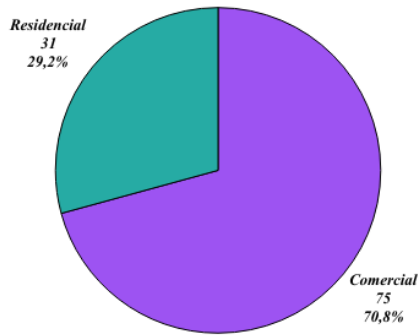


Figura 24

Ubicación de la MTN

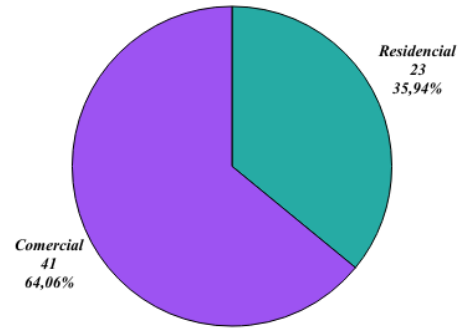


Figura 22

Publicidad en la TNT

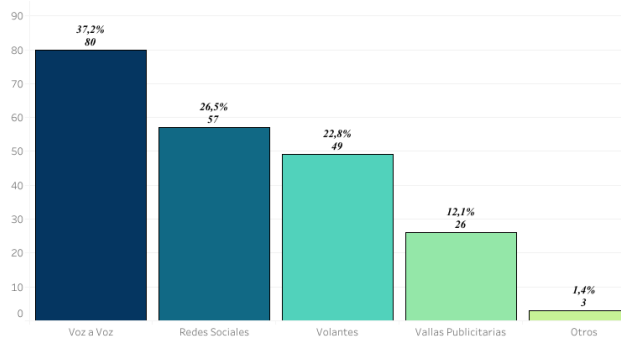


Figura 25

Publicidad en la MTN

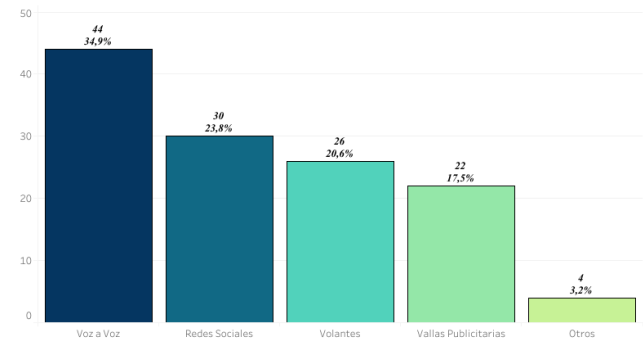


Figura 23

Servicio ofrecido en TNT

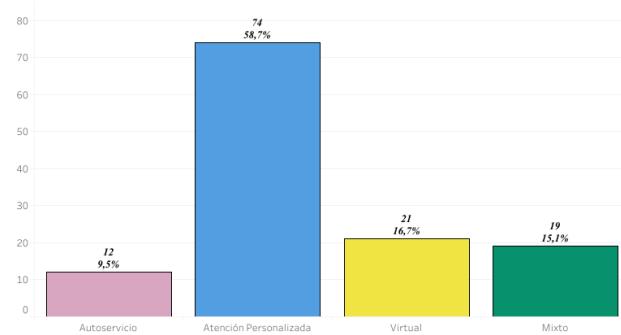


Figura 26

Servicio ofrecido en MTN

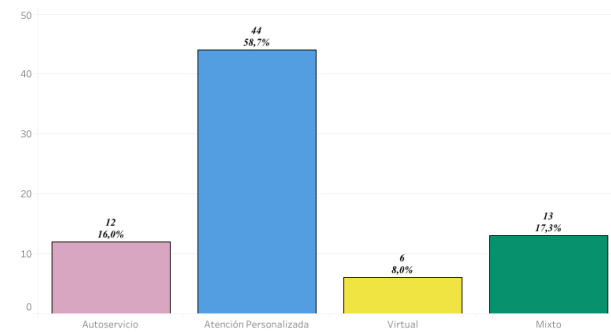
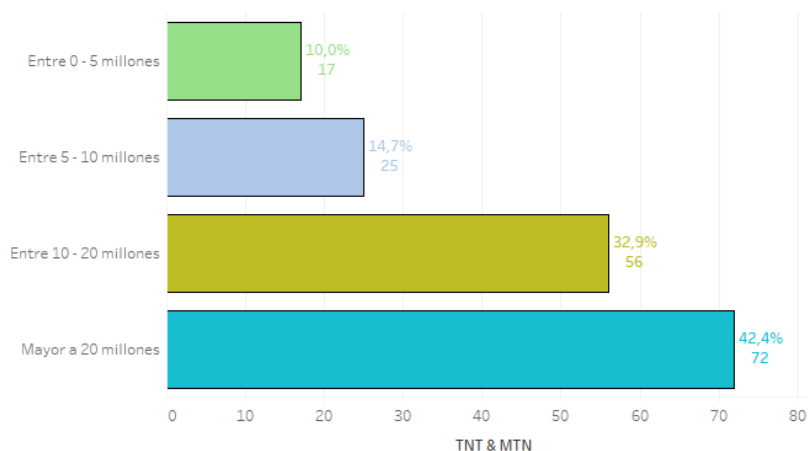


Figura 27

¿En promedio sus ventas mensuales suman?



7.2 Herramientas de digitalización de las MiPymes naturistas

Los nuevos ambientes de negocio les exigen continuamente a las organizaciones cambiar y transformar sus estrategias de manera que se adapten correctamente con un entorno representado por un mercado globalizado y competitivo. En este sentido, crear transformaciones digitales dentro de las MiPymes naturistas surgen como un factor clave que debería ser incorporado a la estrategia de cada punto de venta, de manera que se mejore el rendimiento de esta. Transformarse digitalmente implica aplicar nuevas tecnologías, para crear nuevas formas de hacer las cosas, nuevos modelos de negocio, procesos, software y sistemas que representen una ventaja competitiva mucho más eficiente para cada organización. Digitalizar la empresa no es tarea fácil y conlleva rediseñar procesos, productos, servicios, relaciones con clientes, formar y capacitar colaboradores, requiriendo un cambio dentro de sus culturas, adaptarse a las necesidades del cliente, de personas cualificadas y calificadas y de los recursos necesarios para llevarlo a cabo. (Matt, et al., 2015).

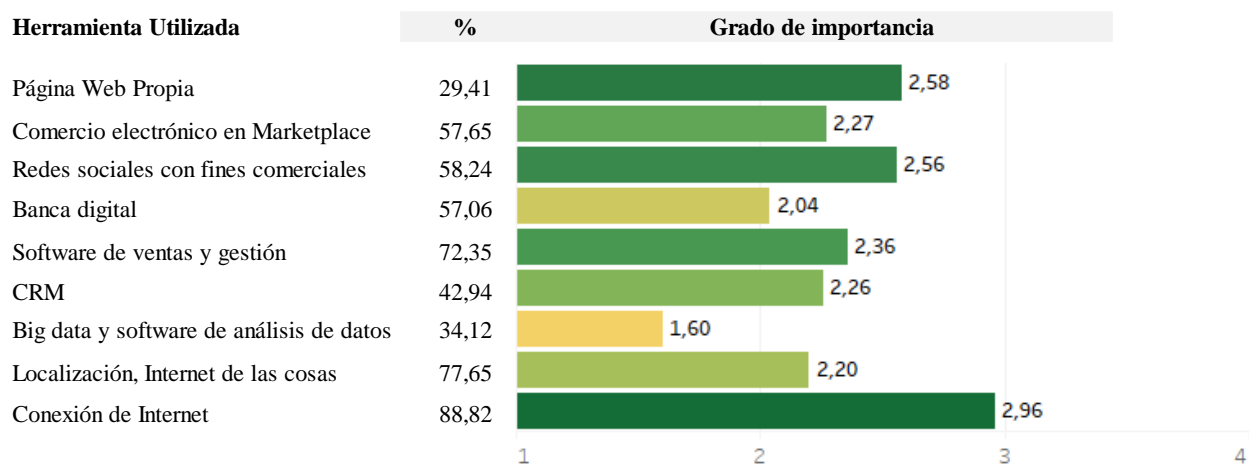
Según Heavin & Power (2018), dentro de las actividades necesarias para implementar una estrategia de transformación digital, se encuentran desarrollar la capacidad de liderazgo digital, reinventar modelos de negocios, repensar los procesos y redefinir los compromisos. En este apartado se busca ofrecer una visión integral de estas empresas, midiendo el grado de digitalización y conocer la percepción de los propietarios sobre los beneficios y obstáculos de la transformación digital de las MiPymes naturistas. En este capítulo la variable de clasificación utilizada para

contrarrestar si existen diferencias significativas en el perfil de respuestas ha sido: nivel de ventas mensuales, entendida como una variable categórica, discretizada en los rangos de ventas mensuales obtenidos de la investigación. Para evaluar la significación estadística de las diferencias observadas en las respuestas según el factor de clasificación utilizado, se ha empleado el análisis de tablas de contingencia aplicando la prueba de la χ^2 de Pearson, con el fin de valorar si dos variables se encuentran relacionadas.

Para medir el grado de digitalización de las MiPymes encuestadas, se les preguntó a los propietarios si han utilizado o no diferentes herramientas de digitalización, y su nivel de importancia en una escala de 1 a 4. En la figura 20 podemos observar que las tecnologías más utilizadas son: Conexión a internet, utilizada por el 88,82% (con un grado de importancia de 2,96 puntos en una escala de 1 a 4), Localización e internet de las cosas (77,65% con un grado de importancia 2,20) y Software de gestión y ventas (72,35% con un grado importancia de 2,36). Con un menor grado de importancia se encuentran el uso de Página web propia, tan solo lo tienen implantado 29,41% con un grado de importancia de 2,58 y Big data y Software de análisis de datos 34,12% con un grado de importancia de 1,6 puntos.

Figura 28

Herramientas Digitales: Adopción y grado de importancia



Para un mayor análisis se interpreta a continuación el efecto ventas mensuales sobre el grado de digitalización de las microempresas. En la tabla 5, se observa un menor nivel de utilización de CRM, Big data y software de análisis de datos y, Redes sociales con fines comerciales; en los rangos con ventas mensuales entre 0-5 millones y entre 5-10 millones. Así mismo se observa que las diferencias resultan estadísticamente muy significativas, es decir, la

variable ventas mensuales es significativa del grado de utilización de la herramienta digital, sin que esto denote causalidad.

Tabla 5

Herramientas Digitales usadas por Ventas mensuales

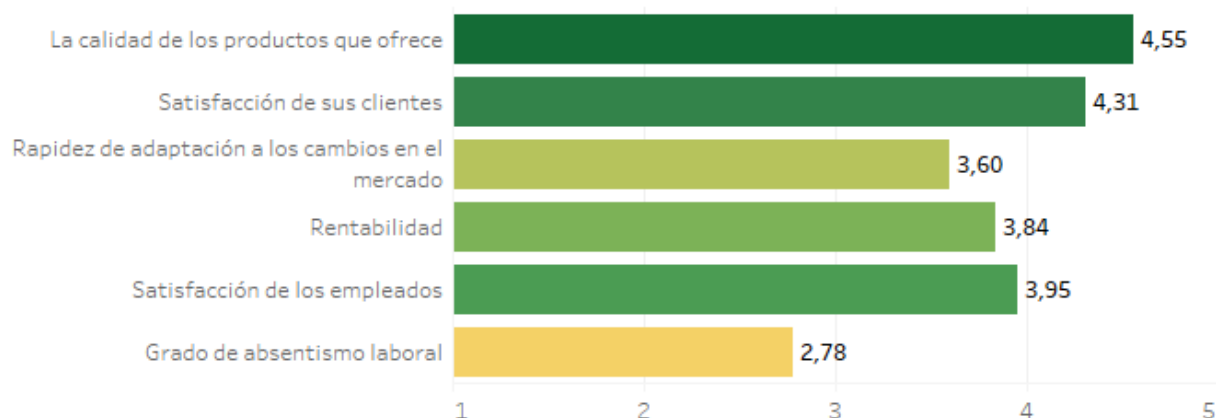
Herramienta	0-5M	5-10M	10-20M	>20M	Sig.
Página Web Propia	47,06	48,00	25,00	22,22	**
Comercio electrónico en Marketplace (Mercado Libre o equivalente)	64,71	72,00	41,07	63,89	*
Redes sociales con fines comerciales	41,18	36,00	76,79	55,56	***
Banca digital	58,82	24,00	67,86	59,72	***
Software de ventas y gestión	52,94	52,00	78,57	79,17	**
CRM	11,76	48,00	42,86	48,61	**
Big data y software de análisis de datos	29,41	12,00	33,93	43,06	**
Localización, Internet de las cosas	64,71	40,00	87,50	86,11	**
Conexión de Internet	76,47	80,00	87,50	97,22	**

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. - no significativas

7.3 Indicadores de Rendimiento frente a los competidores

Para medir el rendimiento de las microempresas estudiadas, se han utilizado seis variables basadas en el trabajo de Quinn y Rohrbaug (1983) con el fin de indagar sobre el rendimiento empresarial. A los propietarios se les pidió que muestren su grado de acuerdo (1 – “nivel bajo”, 5- “nivel alto”) con las siguientes afirmaciones en comparación con sus competidores más importantes: ofrece productos de mayor calidad, cuenta con clientes más satisfechos, se adapta antes a los cambios en el mercado, es más rentable, tiene empleados más satisfechos y finalmente, cuál es el grado de absentismo laboral.

En la figura 21 se observa que las MiPymes naturistas encuestadas consideran como más favorables: la calidad de sus productos y la satisfacción de sus clientes. Así mismo perciben como menos favorable la rapidez de adaptación a los cambios del mercado; a su vez, el absentismo laboral obtiene 2,78 puntos en una escala de 1 a 5.

Figura 29*Rendimiento de las MiPymes frente a sus competidores*

Para analizar el rendimiento según el valor mensual de sus ventas (tabla 6) se han considerado como rendimiento bajo aquellos calificados por el encuestado en el nivel 1, 2 o 3 y rendimiento alto a los calificados en el nivel 4 y 5. A su vez, se ha empleado el análisis de tablas de contingencia aplicando la prueba de la χ^2 de Pearson, agrupando el factor de clasificación utilizado (menor a 10 millones y mayor a 10 millones), en tablas 2x2; realizando en este caso la corrección por continuidad de Yates sobre la fórmula de la χ^2 de Pearson.

De acuerdo con los datos, encontramos diferencias muy significativas a favor de las ventas mayores a 10 millones, en su percepción sobre los indicadores de rendimiento analizados. En especial, en cuanto a ofrecer productos de mayor calidad (4,64), satisfacción de sus clientes (4,41) y satisfacción de los empleados (4,06).

Tabla 6*Indicadores de rendimiento por ventas frente a sus competidores*

Indicadores de Rendimiento	0-10M	>10M	Sig.
La calidad de los productos que ofrece	4,20	4,64	**
Satisfacción de sus clientes	3,92	4,41	***
Rapidez de adaptación a los cambios en el mercado	3,11	3,71	**
Rentabilidad	3,43	3,95	***
Satisfacción de los empleados	3,50	4,06	***
Grado de absentismo laboral	2,33	2,91	-

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. - no significativas

7.4 Aspectos generales

A raíz de lo evidenciado en la fase diagnóstica y el resultado de la encuesta, se observa que ambos subsectores al comercializar productos naturales cuentan con aspectos similares desde lo más básico como su nivel de escolaridad, hasta algo más estructurado como lo es su forma de gestión. Razón por la cual la formulación propuesta en este documento funciona como base aplicable a ambos subsectores de negocio.

Los productos comercializados son sin duda similares para ambos modelos de negocio, pero las tiendas naturistas tradicionales son más expertas y tienen mayor conocimiento sobre el mercado natural compuesto por homeopáticos, naturopáticos, suplementos dietarios y fitoterapéuticos, mientras que las MTN respecto al mercado de productos naturales, se especializan principalmente en la comercialización de productos comerciales de laboratorios reconocidos como lo es la categoría de suplementos dietarios.

Analizando ambos subsectores en conjunto y entendiendo las exigencias continuas de la digitalización representada por un mercado mayoritariamente globalizado y competitivo; entre las 170 microempresas encuestadas, un 71% de estas respondieron afirmativamente sobre si conocían bien las posibilidades de la digitalización, sin embargo, solo el 47% de estas personas destinan recursos importantes de sus organizaciones para poder digitalizar el negocio, mientras que el 53% si conocen estas ventajas, pero no destinan recursos significativos para la digitalización como puede observarse en la figura 31.

Figura 30

Dashboard 1

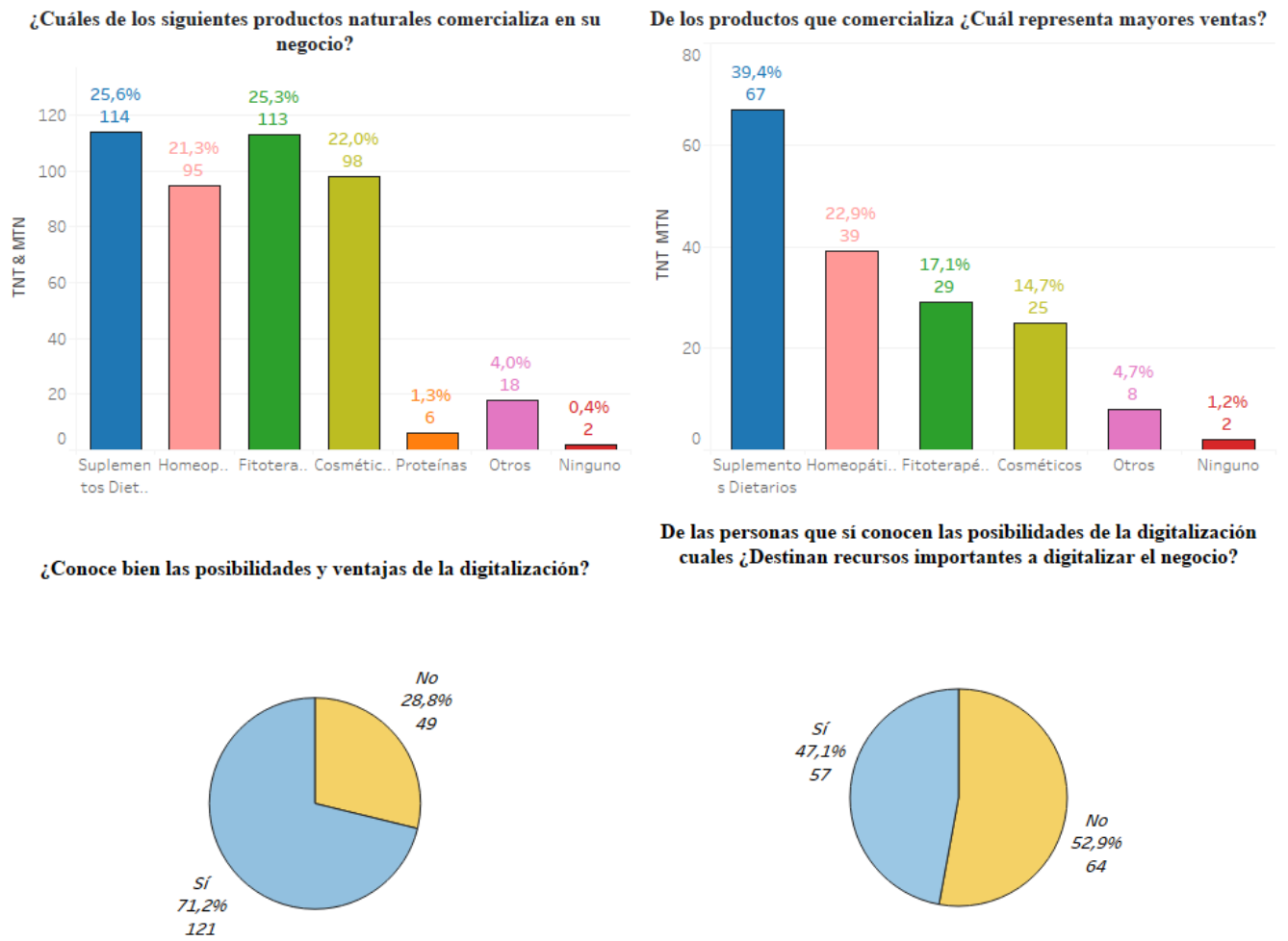


Figura 31
Dashboard 2



8. Diagnóstico Estratégico

8.1 Análisis Externo

Para describir el entorno externo, Rodríguez (2011) sugiere realizar un análisis Pest en aquellas empresas pequeñas de la industria farmacéutica y afines. En la tabla 7 se presenta el análisis Pest, calificando los diferentes factores políticos, legales, sociales, económicos, tecnológicos y ecológicos que afectan a las Tiendas naturistas objeto de estudio de esta investigación.

Tabla 7*Análisis pest*

	FACTORES	ACCIONES
Políticos y Legales	Regulación de aprobación de registro INVIMA (Decreto 334 de 2022)	Cumplir exactamente con la nueva regulación INVIMA
	Reglamentación del régimen sanitario para productos fitoterapéuticos (Decreto 1156 de 2018)	Estar al día con los registros sanitarios que se necesiten para su negocio
	Subsidios que otorga el país para microempresas (Ley de emprendimiento)	Aprovechar los proyectos que otorga el país para el crecimiento financiero de las MiPymes
	Resolución 126 del 2009 para establecimientos comerciales naturistas	Revisar el cumplimiento de la normatividad para estos establecimientos
Económicos	Incremento de creación de MiPymes en Colombia	Buscar asociarse entre empresarios más sostenibles
	Devaluación de la moneda colombiana con respecto al dólar	Enfocarse en impulsar el comercio de productos nacionales
	Contribución al crecimiento del PIB en el país	Solicitar beneficios al gobierno para el sector de comercio naturista
	Aumento de la inflación a nivel nacional	Anticiparse a la compra de los productos
	Tasa de empleo actual en Colombia	Apoyar la mano de obra colombiana
Social	Mayor acceso a la educación sobre los productos naturales y este sector económico	Destinar recursos para capacitaciones de los integrantes de la empresa
	Aumento en el estilo de vida saludable de las personas	Innovar y estar al día en tendencias del mercado
	Mayor consumo de medicina alternativa	Contar con un portafolio amplio de productos para lograr satisfacer la demanda
	Incertidumbre acerca de la veracidad de los productos naturales	Tener el conocimiento suficiente para hablar con propiedad al momento de realizar las ventas a los leads de la empresa
	Nivel de ingresos de los ciudadanos	Asegurarse de tener precios asequibles para lograr competir contra la medicina tradicional
Tecnológicos	Innovación y avances tecnológicos en los productos naturales para su óptimo beneficio	Investigar e instruirse sobre los nuevos productos que salen al mercado
	Incremento en el Internet de las cosas	Automatizar procesos con la ayuda de la tecnología
	Digitalización en los procesos empresariales, software, transacciones, e-commerce, etc.	Adaptarse e incorporar las nuevas herramientas digitales que surgen.

Continuación Tabla 7

Análisis Pest

FACTORES		ACCIONES
Ecológicos	Aumento de enfermedades a causa de la alta contaminación en el país	Generar conciencia sobre las enfermedades y el beneficio que trae la medicina naturista en esta problemática.
	Responsabilidad social empresarial	Planes empresariales sostenibles
	Manejo responsable del reciclaje	Promover el buen manejo de los desechos reciclajes

8.2 Perfil de capacidad interna (PCI)

El perfil de capacidad interna es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo (Serna, 2014). A partir de los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta sobre la población objeto de estudio, se define el impacto en las organizaciones y se ponderan los resultados del estudio tal como se muestra en la Tabla 8. Siendo 1, 2 y 3 impactos de calificación baja, media y alta respectivamente.

Tabla 8

Ponderaciones del PCI

CAPACIDAD	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
I. Capacidad Directiva			
1. Imagen corporativa - responsabilidad social	3		3
2. Uso de planes estratégicos, análisis estratégico		2	3
3. Evaluación y pronóstico del medio		3	2
4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	3		2
5. Flexibilidad de la estructura organizacional	3		1
6. Comunicación y control administrativo		2	2
7. Habilidad para atraer y retener gente creativa		2	1
8. Habilidad para responder a la tecnología cambiante		3	3
9. Habilidad para manejar las fluctuaciones económicas		3	2
10. Capacidad para enfrentar la competencia		1	3
11. Sistemas de control	1		2
12. Sistemas de toma de decisiones		1	3
	28%	47%	75%
II. Capacidad Competitiva			
1. Fuerza de producto, calidad, exclusividad	3		3
2. Lealtad y satisfacción del cliente	3		3

Continuación Tabla 8

Ponderaciones del PCI

CAPACIDAD	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
II. Capacidad Competitiva			
3. Participación del mercado		1	2
4. Bajos costos de distribución y ventas	1		3
5. Portafolio de Productos	2		3
6. Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos		3	2
7. Grandes barreras de entrada de productos en la compañía		2	2
8. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado		2	1
9. Fortaleza de proveedor(es) y disponibilidad de insumos	2		3
10. Concentración de consumidores		2	2
11. Administración de clientes		3	3
12. Programas post-venta		3	2
	31%	44%	81%
III. Capacidad Financiera			
1. Acceso a capital cuando lo requiere		3	3
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento		2	2
3. Rentabilidad, retorno de la inversión	2		3
4. Liquidez, disponibilidad de fondos internos		3	3
5. Habilidad para competir con precios		2	2
6. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda		1	2
7. Estabilidad de costos	1		3
	14%	52%	86%
IV. Capacidad Tecnológica			
1. Habilidad técnica y de manufactura	1		2
2. Capacidad de innovación		2	3
3. Nivel de tecnología utilizado en los productos		1	1
4. Efectividad de la producción y programas de entrega	1		2
5. Valor agregado al producto		1	2
6. Intensidad de mano de obra en el producto		1	1
7. Nivel tecnológico		2	3
8. Aplicación de tecnología de computadores	2		3
9. Nivel de coordinación e integración con otras áreas		2	2
	15%	33%	70%
V. Capacidad del Talento Humano			
1. Nivel académico del talento humano	1		2
2. Experiencia técnica	2		3
3. Estabilidad		1	3
4. Rotación	2		2
5. Ausentismo	1		3
6. Pertenencia	3		3
7. Motivación	2		3

Continuación Tabla 8

Ponderaciones del PCI

CAPACIDAD	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
V. Capacidad del Talento Humano			
8. Nivel de remuneración	1		3
9. Retiros	1		3
10. Índices de desempeño	2		3
	50%	3%	93%

Tabla 9

PCI para Tiendas Naturistas de Bucaramanga

CAPACIDAD	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
I. Capacidad Directiva	28%	47%	75%
II. Capacidad Competitiva	31%	44%	81%
III. Capacidad Financiera	14%	52%	81%
IV. Capacidad Tecnológica	15%	33%	70%
V. Capacidad del Talento Humano	50%	3%	93%
	27,5%	36,1%	80,0%

Con base a la herramienta, es posible identificar que la capacidad directiva dentro de las MiPymes objeto de estudio se ve afectada, principalmente por la dificultad de responder a la tecnología cambiante, sumado a la falta de planeación estratégica que afecta en la toma de decisiones y la gestión en general. Por otra parte, la imagen corporativa de las compañías es una fortaleza de alto impacto que debería utilizarse para enfrentar la competencia de la compañía.

En cuanto a la capacidad competitiva, se observa respaldo por la calidad de los productos que se ofrecen y la satisfacción y lealtad de los clientes, así mismo, se observan fortalezas por explotar como la ampliación del portafolio de productos y el fortalecimiento de los proveedores. Por último, se observan situaciones críticas de mejora en términos de la administración de los clientes y programas de servicio postventa.

La capacidad financiera dentro de la naturista es sin duda una de las más afectadas frente a modelos de negocio de escala mayor, su limitación de recursos afecta considerablemente el crecimiento y la reinversión; características propias de la MiPymes. Sin embargo, con base a los resultados de la investigación se observa una tendencia de respuesta favorable hacia la rentabilidad del negocio, siendo esta una fortaleza por explotar por cada uno de los administradores.

La capacidad tecnológica representa oportunidades significativas al contar en el medio con diferentes herramientas de apoyo a la gestión y control, lo que podría significar ventajas competitivas en el mediano y largo plazo. Así mismo, se observa que la capacidad de innovación es una debilidad de alto impacto dentro de las Tiendas naturistas de Bucaramanga.

Finalmente, la Capacidad del Talento humano se ve respaldada por la motivación de los empleados y el sentido de pertenencia por la empresa, cabe mencionar que en su gran mayoría la administración de la tienda es dirigida por el propietario de esta, lo que ocasiona un enfoque personal sobre el negocio. Así mismo, se observan oportunidades de mejora en cuanto al fortalecimiento de modalidades de aprendizaje enfocadas al conocimiento.

8.3 Análisis Foda

En diversas investigaciones el análisis del entorno culmina mediante un diagnóstico estratégico por medio de una matriz Foda, en donde se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo que permite formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas (Serna et al., 2008).

8.3.1 Fortalezas

F1. Se evidencian diferentes presentaciones del producto, con un amplio portafolio de estos.

F2. Asesoría y atención al cliente de forma personalizada.

F3. Las tiendas naturistas cuentan con varios años de participación en el mercado de Bucaramanga.

F4. Los productos comercializados son distinguidos por su calidad.

F5. Confianza de los clientes con el producto y con la tienda.

F6. Las ventas incrementadas a raíz de la pandemia han tendido a mantenerse en la mayoría de los casos.

F7. Las personas que conforman la tienda cuentan con un buen conocimiento sobre los productos ofrecidos.

8.3.2 Oportunidades

- O1. Incremento de acceso a educación financiera farmacéutica.
- O2. Experiencia y conocimiento del sector.
- O3. Sistemas de apoyo financieros otorgados a las MiPymes del país.
- O4. Incremento en la utilización de la medicina alternativa y complementaria.
- O5. Efectividad en captación de consumidores a través del internet.
- O6. Existe una amplia diversidad de plantas medicinales y aromáticas nativas.
- O7. Los estratos altos están especialmente concienciados con el consumo de productos sanos, remedios naturales y dietas equilibradas.
- O8. Los tratados de libre comercio vigentes permiten la importación de productos a bajo costo.

8.3.3 Debilidades

- D1. La gran mayoría de tiendas no cuentan con software sistematizados en la gestión de compra y ventas.
- D2. No se cuenta con planeación estratégica.
- D3. Poca inversión tecnológica.
- D4. No se evidencia el uso de e-commerce.
- D5. Ausencia en CRM y programas de fidelización.
- D6. No cuentan con protocolos de servicio de atención al cliente.
- D7. Falta de preparación académica de los propietarios.
- D8. Dependencia de proveedores nacionales y grandes cadenas que dominan el mercado.

8.3.4 Amenazas

- A1. Poca investigación y desarrollo en el sector de productos naturales.
- A2. No todas las plantas medicinales cuentan con registro Invima.
- A3. Empresas altamente posicionadas y reconocidas en el sector.
- A4. Variabilidad en el costo de productos sustitutos y de la medicina convencional.
- A5. Clientes muy fidelizados con otras tiendas.
- A6. Predomina la importación de suplementos dietarios y productos de uso específico.
- A7. Múltiples canales de distribución.

Tabla 10*Foda Cruzada*

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Apuntar al crecimiento del negocio pasando de ser una Mipyme a pyme o grande cadena de distribución (F3- O4, O6) 2. Fomentar el consumo de productos naturales y exclusivos en auge en el nicho de mercado seleccionado, permite llegar a un estrato medio-alto de poder adquisitivo (F5-O7)	1. La presentación diferencial del producto y de calidad, permite llegar fácilmente a los clientes del segmento, disminuyendo el riesgo de perderlos ante los productos sustitutos o de otras plataformas de comercialización. (F1, F4 - A5, A3) 2. Generar valor para el consumidor a través de la "experiencia única", para diferenciarse sobre los productos de la competencia que por precio puedan ser más económicos (F2 - A5, A7)
ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. Implementar el servicio de e-commerce para atraer más consumidores y facilitar el proceso de compra (D4-O5) 2. Utilizar los recursos financieros del país otorgados a la microempresa en inversión tecnológica (D3-O3) 3. Importar el producto directamente con el fabricante (D8-O8) 4. Ampliar el conocimiento en el sector farmacéutico naturista, desde una gestión más estratégica que contemple el corto, mediano y largo plazo (D7- O1, O2)	1. Establecer alianzas con otras tiendas de manera que se puedan centralizar las compras y contar así con un mayor poder de negociación (D8-A3) 2. Destinar recursos a la implementación de software de gestión para competir con empresas altamente posicionadas 3. Utilizar el análisis de datos como herramienta de gestión le permite aplicar efectivamente una estrategia de CRM para fidelizar y tener seguimiento del cliente (D5-A7) 4. Políticas definidas de servicio al cliente para atraer y retener clientes potenciales (D6-A7)

8.4 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

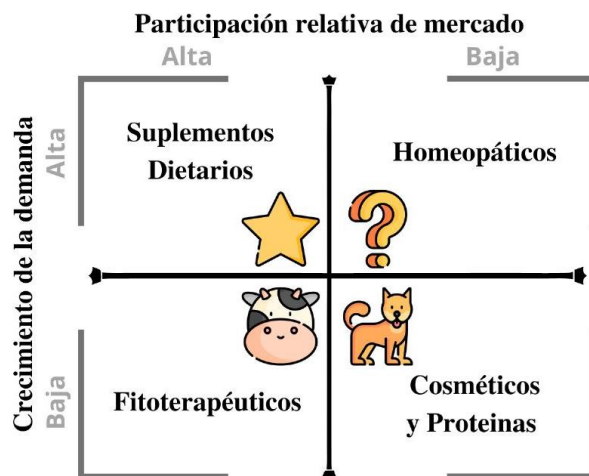
Para realizar la matriz Boston Consulting Group (BCG), es necesario saber la participación relativa del mercado y crecimiento de la demanda, razón por la cual se les preguntó a los propietarios sobre cuáles productos naturales comercializaban dentro de sus negocios, y a su vez, cuáles de estos productos representaban un mayor número de ventas, encontrando dentro de las opciones de respuesta los suplementos dietarios, homeopáticos, fitoterapéuticos, cosméticos y la opción de otros, tal como se observa en la figura 24.

A partir de los resultados se clasificaron los productos en los cuatro cuadrantes que contiene la BCG: en el cuadrante del “interrogante”, se ubicaron los productos homeopáticos, debido a que son productos que no tienen una rotación tan alta y requieren de una inversión significativa para su compra. Sin embargo, el mercado en el que se mueven está en crecimiento, obteniendo el 23% de respuestas en la encuesta.

En el cuadrante correspondiente a productos “estrella”, se clasificaron los suplementos por su alta posibilidad de crecimiento, ya que, a pesar de requerir una inversión alta de efectivo, cuentan con alta rentabilidad y la demanda responde positivamente, siendo este el tipo de producto que representa el mayor número de ventas (40%), de acuerdo con la selección de los empresarios. Para el cuadrante de los productos “vaca”, se ubicaron los productos fitoterapéuticos, ya que son productos que presentan una demanda baja (17%), requieren muy poca inversión económica y tienen participación alta en el mercado. Por último, en el cuadrante del “perro”, se tienen los cosméticos y proteínas, por ser productos de baja demanda y así mismo baja participación del mercado, con ingresos bajos en comparación a la inversión requerida.

Figura 32

Matriz BCG



9. Perspectivas de Cuadro de Mando Integral

9.1 Perspectiva Financiera

La gestión financiera es indispensable para todo tipo de compañía y un buen desempeño de ésta es vital para el éxito empresarial (Çaliyurt, 2011), no obstante, en diversas organizaciones dicha responsabilidad es asignada principalmente en los contadores, debido al poco conocimiento o interés en dicho aspecto por parte de los propietarios, compromisos con otros temas de las empresas, como la administración del personal, compras y producción del negocio (Longenecker, et al., 2010; Jindrichovska, 2013).

Con respecto a lo anterior, Moreno (2009) plantea que el grado de desarrollo de la función financiera en una empresa depende, en gran parte, de su dimensión y de la fase del ciclo evolutivo en la cual se encuentre. Si hablamos de pequeñas empresas, las operaciones financieras estarán concentradas básicamente en el responsable de la contabilidad, y las decisiones financieras serán tomadas directamente por el gerente.

Así, a medida que la organización se va desarrollando, surge la necesidad de vincular funcionarios especializados en las diferentes áreas de la actividad financiera y de crear nuevas divisiones, buscando afrontar con éxito las funciones operativas y administrativas, Banco Mundial (como se citó en Bonilla et al., 2015). De acuerdo con esto, y con base a los resultados de la investigación, el 79.4% de las empresas encuestadas afirman que las decisiones financieras son tomadas por el propietario. Y en el 62.4%, toman decisiones relacionadas directamente con el estado de resultados que le entrega su contador. Sin embargo, estos por sí solos, no contribuyen a predecir lo que sucederá en el largo plazo (Martínez y Milla, 2005). Luego, los administradores no pueden darse el lujo simplemente de contar con la capacidad de leer y comprender los estados financieros fundamentales, sino que además deben contar con la capacidad de hacer juicios informados, que les permitan tomar decisiones concernientes a la utilización y administración del dinero (Longenecker et al., 2010).

Lo anterior hace que la gestión de la PYME tradicional, en muchos casos, siga siendo empírica, realizada por sus dueños, con énfasis en la gerencia del día a día (Morales & Castellanos, 2007). En este sentido, el conjunto de las diferentes perspectivas no es completamente independiente, ya que todas apuntan al mismo objetivo; la correcta administración de la empresa. Para esta perspectiva, una buena decisión financiera puede mejorar de manera crítica la capacidad de la organización para reaccionar frente a los desafíos competitivos, emprender la innovación,

superar los reveses financieros y, lo que es más importante, crear valor (Narayanan & Nanda, 2004; Salikin et al., 2014). Ahora bien, leer, analizar y decidir con base a las cifras de los estados financieros no es la única medida viable para convertirse en una empresa competitiva, es necesario considerar la relación entre proveedor-administrador desde una perspectiva común, lo que deriva en beneficios mutuos. Si el proveedor y administrador trabajan juntos, entre los dos deciden la oferta que se realizará, encarando cada uno los costos (Pataky et al., 1996). Es necesario entender que las preocupaciones por vender más son tanto de parte del proveedor como del mismo propietario, así como también de la competencia. A esto último se le conoce como cooepetencia, ya que las empresas compiten y cooperan buscando un objetivo en común partiendo del hecho de que ambos se necesitan (Thomassen et al, 2006). Una vez definida la cooepetencia es posible crear alianzas estratégicas con MiPymes cercanas que ayuden a fortalecer el poder de negociación, canalizando las compras a un mismo proveedor desde una tienda que pudiera ser aliada de otra, logrando así un posible descuento en ofertas específicas por cantidad.

Finalmente, la forma en cómo se organizan los productos en las diferentes vitrinas, góndolas o estantes también es determinante, ya que le permite medir la rentabilidad de cada metro cuadrado en comparación con la productividad de diferentes tiendas naturistas (Pataky et al., 1996). En esta perspectiva, se le sugiere al administrador implementar la medición de diferentes indicadores de gestión que faciliten su control, proponiéndole: análisis del estado de resultados general mes a mes, registros de ventas diarias, semanales y mensuales, ventas por categorías seleccionadas, ventas por metro cuadrado, rentabilidad por categorías, número de unidades vendidas por categorías seleccionadas y costo de los productos, podrían ser más indicadores; sin embargo, en la presente formulación se pretende brindar una base de control lo más práctica posible que facilite el cumplimiento de la misma.

9.2 Perspectiva de Cliente

Los clientes de cualquier organización son la razón de ser de la misma, por tanto, buscar su satisfacción debe ser una constante en la labor diaria de la tienda naturista, conocerlos, entenderlos y cuidarlos son ejes claves de la gestión. Generalmente, las MiPymes tienen dependencia a una base restringida de clientes, por lo que pueden verse afectadas de forma abrupta por los cambios en el mercado (Hudson y Smith, 2007). Ante esta limitante, las pequeñas empresas

deberían ser capaces de identificar sus necesidades y asegurarse que su satisfacción es alta (Hudson et al., 2001).

Conocer el entorno y el tipo de cliente es indispensable para identificar el mercado. En sentido general, una empresa u organización tiene dos tipos de clientes, aquellos (personas, empresas u organizaciones) que realizan compras de forma periódica, a los cuales denominaremos “clientes actuales”, en donde los esfuerzos comerciales del administrador deberían estar encaminados en el seguimiento y fidelización de la compañía para poder retenerlos, ya que son quienes le permiten como organización contar con determinada participación en el mercado. Y, por otra parte, aquellos “clientes potenciales” que no realizan compras a la empresa en la actualidad, pero son visualizados como posibles clientes. Luego los esfuerzos comerciales con este tipo de clientes deben estar encaminados en la identificación, es necesario conocer muy bien ese cliente potencial para poder introducirlo dentro de la compañía y convertirlo en cliente actual.

Bajo esta perspectiva se le sugiere al propietario-administrador gestionar la interacción de la tienda naturista con sus clientes actuales y potenciales por medio de un Customer Relationship Management (CRM), que le permita utilizar el análisis de datos de la historia de los clientes con la empresa. De tal forma que cualquier colaborador pueda conocer, atender y responder de forma rápida y oportuna con base a la información registrada del cliente. Es decir, comprender al comprador es la ficha del rompecabezas que nos permitirá crear u ofrecer productos impactantes y rentables, así como experiencias minoristas significativas e inspiradoras (Thomassen et al., 2006). Cuando entendemos las necesidades y deseos de nuestros clientes, y se empalma esta información con la mayor cantidad de datos referentes a sus perfiles personales y de consumo, podemos entender claramente cómo impactarlo, y es justamente toda esa información del cliente, contenida en un CRM, la que debe estar a la mano de cualquier colaborador en tiempo real para poder mejorar las relaciones comerciales con dichos clientes, centrándose específicamente en la retención de los mismos y en última instancia impulsando el crecimiento de las ventas.

En la perspectiva de clientes, los indicadores miden los esfuerzos de la organización para hacer una propuesta de precio, producto, servicio, relación e imagen que las diferencie de las demás (Ugalde, 2011). En esta perspectiva, y partiendo del hecho de que el modelo de negocio centra sus ventas en productos naturales, es de vital importancia dejar claro que al ser un producto en mucho de los casos desconocido para el cliente, es necesario capacitar a la fuerza de ventas total y absolutamente sobre cada uno de los productos que se ofrecen, dado que el asesoramiento del

especialista que vende el producto es un factor de decisión de compra que motiva al consumidor, mucho más de lo que lo condiciona el precio o la imagen de marca a la hora de comprar. El especialista que hace las veces de farmacéutico determina la venta y genera un valor agregado al producto (ICEX, 2005). Así mismo, es indispensable entender que el cliente observa a la empresa como un todo y la falla de un sector no es juzgada como el error de un empleado, sino de toda la organización (Vallejo & Sánchez, 2011), el empresario debe tener en cuenta que al momento de realizar cualquier “movimiento”, el cliente podría estar presente y por su percepción será juzgada la tienda. Dicha situación podría prevenirse si se le garantiza al cliente que cualquier vendedor tiene conocimiento absoluto sobre el producto y a su vez, si se le garantiza al vendedor tener conocimiento absoluto sobre el cliente. Evitando de esta forma que, al ser la venta personalizada, el cliente se “case” con un vendedor en específico, y por consiguiente cualquier integrante de la organización pueda atenderlo de acuerdo con la información contenida en el CRM.

Ahora bien, no significa que el único esfuerzo comercial deba centrarse únicamente en el conocimiento del producto, es recomendable periódicamente consultar a los clientes por medio de una encuesta corta, entrevistas o simplemente con buzones de sugerencias que permitan conocer sus necesidades y deseos, los cuales al contar con una medición y gestión podrán fortalecer la percepción por parte del cliente en la mejora del servicio. En cuanto a las ofertas de precio, el microempresario debe tener claro que una “oferta falsa” podría engañar circunstancialmente a algunos consumidores, pero se volverán descrédito para el negocio (Pataky et al., 1996), luego lo ideal sería mantener las mismas condiciones a todos los clientes sin realizar variaciones de precios sin una política clara, teniendo en cuenta que si se va a generar una oferta a un segmento específico, los demás consumidores deben tener claras las razones de estos beneficios.

9.3 Perspectiva del Proceso Interno

Los clientes de cualquier organización son la razón de ser de la misma, por tanto, buscar su satisfacción debe ser una constante en la labor diaria de la tienda naturista, conocerlos, entenderlos y cuidarlos son ejes

9.3.1 Organización de los productos

Mantener una perspectiva clara de los procedimientos en todo momento le permite poder contar con una tienda organizada, de manera que el negocio pase de la “memoria del propietario” a un manual de procedimientos escritos. En este sentido, parte de los procesos internos tiene

relación directa con la organización de los productos dentro del establecimiento, en donde la buena exhibición y presentación de estos tiene tanta importancia como la necesidad imperiosa que el comprador pueda tener de un producto (Pataky et al., 1996). Según la Asociación nacional de la industria de productos naturales, contar con colores claros en los muros y luces con efecto día permiten crear contrastes adecuados que armonicen con las tonalidades propias de las presentaciones de los productos, así mismo distribuirlos dentro del establecimiento por categorías relacionadas, le facilitan al cliente la búsqueda y comparación de los productos; aprovechando las asociaciones que naturalmente se producen en la cabeza del consumidor, y de esta forma producir una compra más importante (Thomassen et al., 2006). Dividir los productos ofrecidos en familias de productos, identificarlos en el software como tal, y estandarizar la forma en cómo se nombran cada vez que ingresan al sistema es clave dentro de su gestión, de tal forma que sea fácil identificar a primera vista sus características propias y de contenido, evitando la denominación de tarro pequeño, tarro mediano y tarro grande. Así mismo se sugiere etiquetar las estanterías, vitrinas y bodegas con los productos que se van almacenando, ingresando en el software del punto de venta el lugar exacto en donde se ubica determinado producto, de tal forma que cualquier colaborador pueda encontrar e identificar los productos de una forma más rápida; como podría ser, por ejemplo, Nombre del producto x (referencia de contenido) | Laboratorio | |Lote| |Estante # - ####|.

Por otra parte, Acosta y Navarro (2015) concluyen que la buena organización de los productos no solo facilita el contacto a los clientes con los productos que necesita, fortaleciendo la compra de otros de los que quizás se antojó; sino que además le permite a la organización implementar un modelo de abastecimiento calculado que reduce los costos de operación e incrementa la productividad de los inventarios. Finalmente, el mejor aprovechamiento de los espacios en este modelo de negocio se da mediante el uso de estantes verticales y vitrinas, lo ideal sería contar con estantería de aspecto rebosante, dado que el mantenerla así genera un poder magnético sobre el consumidor (Pataky et al., 1996), agregando etiquetas para facilitar la maniobra de la mercancía. Con base a los resultados de la investigación, se pudo observar que los productos de mayor preferencia o necesidad de los clientes en las tiendas naturistas de Bucaramanga son los suplementos dietarios y homeopáticos, dos categorías de productos que se deben ubicar en posiciones estratégicas de manera que se fortalezca el recorrido físico y visual de los clientes.

9.3.2 Neuromarketing

Según Borges (2012), el Neuromarketing es una disciplina en el plano de la mercadotecnia que comprueba concretamente las motivaciones de compra y la conducta del consumidor. Pinel (2007), declara que el principal objetivo del neuromarketing consiste en desarrollar eficientes estrategias y planes de mercadeo, por medio del entendimiento de los estímulos que el marketing causa en el cerebro del consumidor. Es importante mencionar que el nervio óptico está físicamente conectado al cerebro primitivo o reptiliano, que es más rápido que el nervio auditivo. Es así como, este canal proporciona una conexión efectiva con el decisor. (Renovoisé & Morin, 2006), lo que permite afirmar que el consumidor llega a conocer todos los productos a través de los sentidos y en específico a través la vista. Adicionalmente, un estudio realizado por el Gruppe Nymphemberg en marcas y comercios minoristas, reveló que los compradores toman más del 50% de todas las decisiones de compra de forma espontánea y, por ende, inconsciente, en el punto de venta o lo que también es conocido como marcadores somáticos (Lindstrom, 2009). En ese orden de ideas, la venta visual representada en la tienda en términos de colores, decoración e iluminación aumentan la rapidez de la percepción visual, permitiéndole al comprador reaccionar más rápidamente y circular con mayor comodidad. En cuanto a los tonos y con base a la teoría del color, el blanco y el verde son los más adecuados para este modelo de negocio, ya que el primero se asocia directamente con pureza, salud y exclusividad, y el segundo con frescura y naturalidad, utilizado usualmente para relajar la imagen de las tiendas.

El conocimiento del neuromarketing se puede considerar como el soporte en una estrategia para mejorar la calidad en el servicio de las ventas al cliente final de las MiPymes, según Braidot (2014), las organizaciones constantemente han de innovar en nuevas teorías y prácticas que les permitan mejorar su posición en el mercado, entendiendo que si satisfacen las necesidades y requerimientos de este estarán un paso más adelante que sus competidores. En el caso del mercado de productos naturales, cada producto en la tienda está apoyado por diversas marcas, la gran mayoría son conocidas a nivel mundial y realizan grandes inversiones permanentemente para ser elegidas en los estantes, con base a la experiencia de los empresarios y la visita in situ realizada en el trabajo de campo, las marcas con mayor recordación en la mente de los consumidores son: Natural systems, Medical Green, Healthy America y Solgar, en donde una ubicación estratégica de estas podría incentivar inclusive al consumidor a adquirir otro producto de baja rotación.

Por otra parte, existen diferentes proveedores globales especializados en Neuromarketing, que apoyan la dirección y coordinación de todos los procesos internos, aprovechando al máximo cualquier oportunidad de mejora en los mismos, como lo son Mindcode y Neurosketch, organizaciones que constantemente brindan servicios como: consultoría de marca, diseño de producto, investigación en tienda, análisis de websites, fijación del precio óptimo, etc. Sin embargo, cabe resaltar que la inversión en este tipo de servicios es a consideración del propietario, de acuerdo con las necesidades y características propias de la tienda naturista.

9.3.3 E-commerce

El uso del comercio electrónico está modificando la forma en que se ejecutan los modelos de negocio en las empresas, especialmente en aquellas consideradas como tradicionales (Choshin & Ghaffari, 2017). El crecimiento de este modelo de comercialización ha reorientado las estrategias comerciales para cumplir con las expectativas de los clientes (Jai et al., 2013) y mejorar las relaciones con los proveedores. Según la literatura, dentro de los beneficios consecuentes al uso e implementación del e-commerce se encuentra: el aumento en el potencial de expansión del mercado, adaptación al entorno externo, aumento en la confiabilidad, reducción de costos, minimización de la incertidumbre, aumento de la visibilidad y reducción de la necesidad de espacio físico (Cheng & Yu, 2008; Felipa, 2017; Nohara et al., 2008; Yu et al., 2018). Sin embargo, las empresas evidencian obstáculos relacionados con adaptación tecnológica a la innovación, amplios usos de activos en los sistemas de información, activos financieros, ausencia de empleados calificados y modificaciones de procesos (Yu et al., 2018). De acuerdo con la investigación de las 170 tiendas encuestadas, 44 comercializan sus productos en comercios de Marketplace, 55 a través de una página web propia y 71 de estas a través de redes sociales con fines comerciales.

La literatura también hace una categorización al respecto en función de la naturaleza jurídica de los agentes que intervienen en la transacción, identificándose cinco tipologías de transacciones:

B2B: consiste en el comercio electrónico que se realiza entre las empresas, es decir, de “empresa a empresa”, ya sea entre un fabricante y un mayorista o entre un mayorista y un minorista.

B2C: este tipo de comercio electrónico es el que se lleva a cabo entre las empresas y los consumidores. La transacción de compra se realiza electrónicamente y de forma interactiva.

B2C/G2B: se refieren a transacciones del “Gobierno Electrónico” y corresponde a transacciones entre Gobierno y personas/empresas.

B2E: es un modelo en el que una empresa realiza transacciones comerciales con sus empleados (asociados, afiliados, etc.)

C2C: este tipo de comercio electrónico es el que se da entre “consumidor a consumidor” por medio de una plataforma especializada o marketplace donde un consumidor pone a la venta un producto a otros consumidores. (CRC, 2017).

El e-commerce en el contexto colombiano se posiciona como el tercer mayor mercado de comercio online de América Latina, siendo responsable de aproximadamente el 3.6% del producto interno bruto (PIB) del país para el año 2021(Statista, 2022). Así mismo, de acuerdo con el Observatorio Ecommerce del Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones, en el año 2021 el valor de las ventas en línea del país suma más de \$39.9 Billones de pesos, con un número total de transacciones de venta en línea para el mismo año de 272.3 millones, en donde el sector de medicamentos alcanza un 29% de participación.

Pese a que las cifras son positivas, existen diferentes obstáculos que impiden la transición inmediata al comercio electrónico, pero es sin duda una decisión estratégica que debe tomarse dentro de las Tiendas Naturistas. Según (Guarch & Reig, 2003) la implantación del e-commerce es diferente para cada empresa, pero puede sintetizarse en cinco partes diferenciadas: la concientización de la gerencia, el conocimiento del alcance tecnológico, la determinación del mercado objetivo, el diseño tecnológico del proyecto y la adaptación y soporte al modelo de e-commerce. Una implantación que le permitirá a la organización contar con mejores elementos para la comunicación y aportar más valor añadido para el cliente.

Por último, se le recomienda al propietario-administrador tener en cuenta que el dispositivo más utilizado para realizar compras online son los dispositivos móviles, el principal sitio web de comercio electrónico más visitado es Mercado Libre, la plataforma más popular para la compra de medicamentos en línea es Rappi y la aplicación más popular de comercio social es Facebook. El grupo de edad que realiza más compras online está comprendido entre los 25 a 34 años y el método de pago más utilizado son las tarjetas y el pago contra entrega. Así mismo, para mejorar la competitividad es necesario que la administración comprenda que existen otros factores que influyen en el consumidor a la hora de comprar en línea, como lo son: contar con una política clara de garantía de devoluciones y cambios, información sobre como comprar, seguridad de la

información, pasarelas de pago certificadas, bajos costos de envío, asistencia durante el proceso, puntualidad en las entregas.

Todos estos factores deben ser considerados por la administración de la tienda. Para efectos de esta investigación le sugerimos a los propietarios iniciar la transición a través del MercadoShop de Mercado libre o Linio, así como también de las distintas plataformas de ecommerce gratuitas para creación de tiendas online como Treinta Shop y Ecu red, sin la necesidad de invertir en un dominio propio.

9.3.4 Innovación

La innovación es definida en la literatura como la capacidad de hacer cosas nuevas (Ordoñez, 2010), es la utilización de la creatividad para mejorar los bienes y servicios, procesos y el uso de la tecnología, que permite incrementar la competitividad (Münch, 2007). Sin embargo, no alcanza solo con la incorporación tecnológica para que sea exitosa, debe innovarse en el modelo de negocio (Teece, 2012). Innovar dentro de una organización representa una mejora en la actividad empresarial mediante cambios de modelos de negocio, de procesos, de organización, de productos o de comercialización para hacer el negocio más eficiente y rentable, mientras se consigue una mejor posición en el mercado. O lo que es lo mismo, en palabras de la Académica Edna Bravo, adscrita a la Universidad Industrial de Santander, innovación es “Creatividad con flujo de caja, ya que cuando se generan innovaciones se está logrando que el mercado valore la solución propuesta; luego el grado de innovación es proporcional al flujo que recibes por el valor que estás dando al mercado”.

En lo que compete a las pequeñas empresas, se encuentra que cuentan con muchas características beneficiosas cuando se trata de innovación, como lo son: la flexibilidad, la agilidad para reaccionar y responder a las condiciones cambiantes del mercado, la comunicación rápida y la toma de decisiones dentro de la organización (Adams, 1982; Cannon, 1985; Vossen, 1998) y, la cercanía con los clientes (Hadjimanolis, 2000). Además de que existe un fuerte efecto de atracción del mercado en la innovación de productos de las pequeñas empresas debido a su cercanía con los clientes y sus necesidades (Van de Vrande et al., 2009); lo que suele dar como resultado una innovación incremental (Subrahmanya, 2005). Por otra parte, Belotti y Tunälv (1999) y van de Vrande et al., (2009) afirman que es común cooperar y trabajar de cerca con los clientes durante la innovación de productos, entendiendo esta como el proceso dentro de las empresas de desarrollar y comercializar nuevos productos, como bienes y/o servicios nuevos o mejorados.

Ahora bien, no es tarea fácil y rara vez es una decisión estratégica en las pequeñas empresas (Belotti & Tunälv, 1999), ya que la escasez de recursos se ha propuesto como el mayor obstáculo para la innovación (Adams, 1982; Rothwell y Dodgson, 1994). Así mismo, los administradores de la Mipyme prefieren la velocidad de comercialización para obtener el retorno de las inversiones, entendiendo dicha preferencia con la sensibilidad que sufren las pequeñas empresas a cualquier perturbación en el flujo de caja a través de la empresa; un flujo de efectivo constante es necesario para la existencia de la empresa (Jarvis et al., 2000; Welsh y White, 1981). Hadjimanolis (2000) y Nootboom (1994) expresan que, debido a la escasez de recursos, las pequeñas empresas necesitan buscar recursos extra para innovar externamente, por lo que se le sugiere al empresario involucrarse con actores externos en la innovación de productos, mediante el uso frecuente de redes verticales con proveedores y clientes. Algunos métodos de arranque utilizados en la innovación de productos en pequeñas empresas tienen que ver con trabajar horas extras, préstamo de proveedores, tratos especiales con los clientes, el uso de mano de obra gratuita o de bajo costo, tratos especiales para el espacio y el uso de fondos no participativos (Smith, 2009). Finalmente, en una investigación publicada en *International Journal of Innovation Management* titulada “*Product innovation in small companies: managing resource scarcity through financial Bootstrapping*” se concluye que desarrollar primero el nuevo producto y luego buscar clientes, puede no funcionar en la pequeña empresa debido a la falta de recursos, sugiriendo en contraparte solo invertir y realizar la innovación del producto, si los clientes existentes están involucrados y desean el nuevo producto, la apreciación y el apoyo de estos muestran rápidamente a la empresa si la idea de innovación tiene valor comercial, disminuyendo la necesidad de una investigación de mercado que demanda recursos. Lo que permite afirmar que la escasez de recursos da forma a la innovación de productos, siempre y cuando la empresa se involucre y utilice el mercado, a través de la participación de los clientes existentes desde el principio y durante todo el proyecto de innovación (Löfqvist, 2016).

9.3.5 Merchandising

De acuerdo con Zorrilla (2002), el merchandising es un “conjunto de técnicas que, permiten favorecer el acto de compra a partir de la adecuada presentación tanto de los productos como de su entorno, así como gestionar de forma rentable el espacio de la tienda”. Es decir, se refiere a los esfuerzos previos realizados por cada propietario-administrador con el fin de motivar la acción de

compra del consumidor, mediante una distribución estratégica que le permita al cliente tener experiencias de compra positivas, y a la organización masificar sus ventas.

Si hablamos del visual merchandising, este busca incrementar las ventas, atrayendo a los clientes mediante la disposición de los artículos en el interior, considerando aspectos como la arquitectura, ambientación, zonas frías; la cual obedece a los puntos ciegos, ubicando aquellos productos de primera marca y necesidad (Rodríguez, 2013), y zonas calientes; las cuales cuentan con altos niveles de interacción que representan el lugar idóneo para potencializar los artículos de menor rotación o de lanzamiento (Cordero & Cordero, 2018). En donde es importante que cada producto esté debidamente etiquetado con su precio, facilitándole la decisión de compra al usuario.

En el mismo sentido, para Guzmán & Ortiz (2016), también es indispensable considerar el merchandising de gestión, que comprende todas aquellas acciones administrativas relacionadas con la rentabilidad del punto de venta, como la gestión de existencias, espacio, categorías y relación con el cliente. Según Carvajal (2015), este tipo de merchandising se centra en “gestionar el espacio para obtener el máximo rendimiento posible del lineal”. Entendiendo este cómo todo el espacio destinado en un punto de venta a la exposición de productos en el establecimiento (Gomez, 2005), compuesto por estanterías, góndolas, mostradores, displays publicitarios, expositores, vitrinas y accesorios, en donde deberían ordenarse los productos similares en conjunto, por medio de marcas diferenciales que permitan crear comparativas y faciliten el asesoramiento del especialista. Por último, de acuerdo con la empresaria “Yarley Pabón”, quien cuenta con tres puntos de venta en la ciudad y más de 18 años de experiencia en el mercado de productos naturales, indica que gran parte de su éxito se debe a la buena organización y la venta conjunta de productos complementarios como lo son: la Biotina + Vitamina E (antioxidantes para bloquear radicales libres), Colágeno Marino + Citrato de magnesio (Mayor absorción del colágeno), Ácido Hialurónico + resveratrol (limpieza de venas y arterias), en estos ejemplos el primer producto representa la prioridad y el segundo el impulso, además sugiere identificar aquellos productos que cuentan con un menor desplazamiento para acerarlos a los de mayor movimiento aumentando la presencia de estos y por ende la venta.

9.3.6 Benchmarking

El benchmarking es un proceso sistemático y continuo (Spendolini, 1994) para evaluar los productos, servicios y procesos entre organizaciones, mediante el cual una de ellas analiza como otra realiza una función en específico para igualarla o mejorarla. Permitiéndole a las organizaciones alcanzar mayor calidad en sus productos, servicios y procesos, a partir de la cooperación, colaboración y el intercambio de información (Cardenas, 2006). Comúnmente en el sector empresarial se conoce como una técnica que permite conocer a la competencia y realizar cambios en los procesos, productos o servicios para ser más competitivos. En cuanto a sus beneficios, se evidencia como una técnica muy eficiente para introducir mejoras en las organizaciones, ya que pueden incorporarse y adaptarse a procesos cuya efectividad ya ha sido probada en otra organización. (Giorgio, 2012). Es decir, construir su negocio sobre las fallas y/o éxitos de los demás (Thomassen et al., 2006). En el caso de negocios como una tienda, se recomienda realizar seguimiento sobre el producto y el precio: identificar qué se ofrece, de qué marcas o laboratorios; implementar un chequeo de precios y determinar el rango de la ganancia obtenida de cada producto (Polania et al., 2014) analizando que tan por encima o par debajo se está de la competencia contra el valor agregado del servicio. En cuanto a los competidores, no necesariamente son otras tiendas, también se habla de las grandes cadenas de hipermercados, droguerías, cosmetiqueras, centros médicos y las ventas multinivel; entendiéndose que la presencia de productos naturales es cada vez mayor en los diferentes canales de distribución. (ICEX, 2005)

La creciente dinámica del entorno empresarial, combinado con la aparición de nuevas tecnologías, exige el desarrollo de nuevas metodologías y herramientas dentro del concepto de evaluación comparativa, la cual se puede integrar con el proceso de gestión estratégica, de tal manera que se cree conocimiento sobre los detalles de las estrategias utilizadas por los competidores y otras empresas que conducen al logro exitoso de los objetivos estratégicos. En la literatura se encuentra que la investigación empírica ha confirmado que la evaluación comparativa influye positivamente en el éxito empresarial y la competitividad (Lawler et al., 2001), sin embargo, es responsabilidad del empresario tener la suficiente confianza en sí mismo para admitir que otros pueden ser mejores en algunas cosas y estar preparados para adquirir constantemente nuevos conocimientos que les permitan lograr o incluso superar su negocio a través de la evaluación comparativa para sobrevivir en el largo plazo (Coers et al., 2001).

9.3.7 CRM

La gestión de las relaciones con los clientes es una de las técnicas que se pueden utilizar para mejorar el marketing, centrado en el uso de las TIC para facilitar el desarrollo y mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes (Galbreath & Rogers, 1999). El CRM ha evolucionado desde una perspectiva táctica, en la que las empresas aprovechan los datos de los clientes para gestionar las relaciones con los mismos hacia una visión más estratégica. (Boulding et al., 2005). Es un proceso que se utiliza para conocer y comprender las expectativas y el comportamiento de los clientes con el fin de crear y aumentar una relación más fuerte con ellos, fortalecer la estabilidad, los ingresos y la satisfacción, retención y fidelización de los clientes. (Pan y Lee, 2003).

Boulding et al., (2005) Interpretaron el alcance de CRM como estrategia abarcadora, gestión de la doble creación de valor, uso inteligente de datos y tecnología, adquisición y difusión de conocimientos de clientes a las partes interesadas adecuadas, desarrollo de relaciones adecuadas (a largo plazo) con grupos específicos de clientes, y la integración de procesos en las muchas áreas de la empresa y en todo el trabajo de las empresas que colaboran para generar clientes. Varios investigadores han destacado un vínculo entre la implementación de CRM y el desempeño de la empresa (Boulding et al., 2005, Charoensukmongkol & Sasatanun, 2017, Coltman, 2007, Foltean et al., 2019, Kim y Wang, 2019, Ngo et al., 2021). Sin embargo, los ejemplos de éxito contrastan con las anécdotas donde la difusión de CRM en las organizaciones continúa siendo un proceso lento y/o donde los resultados de la implementación de CRM no han estado a la altura de las expectativas (Timothy Bohling et al., 2006).

Así como se mencionó en la perspectiva de cliente, implementar un CRM dentro de la tienda naturista es una estrategia clave que le permite al propietario-administrador entender los hábitos y comportamientos de compra de cada uno de sus clientes, para saber cómo enfrentarlos y mejorar el servicio; una técnica de gestión indispensable en este modelo de negocio, entendiendo que la atención personalizada es clave para retener y atraer clientes nuevos a la organización y que además puede sumarse a un programa post-venta. Adicionalmente, la implementación del CRM dentro de la tienda le facilita a cualquier miembro de esta, saber cada cuanto compra determinado cliente, qué compra, con que método de pago cancela, como realiza sus compras, quién lo atendió la última vez que visitó la tienda, etc. Toda esta información pasa de la mente de un solo miembro de la empresa al alcance en tiempo real de todos los que la conforman, permitiendo fluidez a la

naturista para proporcionar respuestas rápidas y completas a las necesidades del cliente. Si bien existen diferentes programas diseñados y especializados exclusivamente como CRM, la mayoría requieren de una inversión para hacer uso de estos. Para efectos de esta investigación le sugerimos al propietario hacer uso de la versión gratuita de Zoho.

9.3.8 Publicidad

Una estrategia de comunicación visual, funcional y emocional de su punto de venta generará una mayor rotación de producto (Polania et al., 2014). Para el caso de las tiendas naturistas, la publicidad debe estar apoyada en cada uno de los proveedores de la empresa y debe recurrir el uso de afiches y gigantografías ubicados en lugares estratégicos dentro de la tienda naturista (Tito & Bautista, 2009). Así mismo, la estrategia debe ser reforzada con trípticos y otros impresos, donde se expliquen ampliamente las bondades y propiedades de determinados productos.

La tienda debe aprovechar en gran medida las campañas comerciales y estrategias de mercadeo implementadas a nivel nacional que hacen las marcas más conocidas tanto en medios masivos como a nivel local.

9.3.9 Presentación personal

La percepción del cliente respecto al especialista y a cada una de las personas que apoyan a la tienda, es clave fundamental para brindar una sensación de seguridad al momento de la compra. Con base a lo evidenciado en las visitas in situ, no solo la atención personalizada es indispensable en el servicio de compra, sino que además el uso del uniforme por parte del especialista que hace a la vez de farmacéutico representa en el consumidor una asociación directa de seguridad y confianza.

9.3.10 Boca en Boca

De acuerdo con los datos de la investigación, la boca en boca o word of mouth (WOM) de sus siglas en inglés, viene siendo el método de promoción más utilizado dentro de las tiendas, empleado en 124 de las 170 tiendas encuestadas. Según la literatura, en las pequeñas empresas las recomendaciones son consideradas como la principal fuente de nuevos clientes (Stokes y col, 1997). Estrategia de amplio alcance que debe ser reforzada por parte del administrador para ampliar su portafolio de clientes. El WOM se puede describir en términos de dirección, valencia y volumen. Su dirección puede ser de entrada (en el proceso de toma de decisiones) o de salida (del proceso de compra) (Bone, 1995), su valencia puede ser negativa o positiva y el volumen tiene

relación con el número de personas a las que se transmite el mensaje. Según Buttle (1998) dicho mensaje es comunicado por fuentes que supone el receptor son independientes de la influencia corporativa.

La dirección de “entrada” es relevante cuando el producto se caracteriza por cualidades de experiencia y credibilidad (Zeithaml et al., 1992), ya que los consumidores buscan recomendaciones y referencias para reducir su percepción del riesgo (Herr et al., 1991). En cuanto a la dirección de “salida”, un cliente insatisfecho probablemente tendrá comunicaciones boca a boca negativas (Inchisin, 1983), siendo esta capaz de alcanzar un mayor volumen que una salida boca a boca positiva, sin necesariamente alertar a la Mipyme a través de una queja (Tarp, 1989). Para gestionar dichas comunicaciones boca a boca negativas se le recomienda al propietario mantener procedimientos de quejas efectivos y servicios post-venta tras la compra, que puedan influir en la lealtad del cliente existente y en la adquisición de nuevos productos (Fornell y Wernerfelt, 1988). Por otra parte, la salida boca a boca positiva es estimulada por el grado de involucramiento que tiene un comprador con el producto ofrecido, en donde un sentimiento de implicación o participación con la empresa, puede fomentar la lealtad del cliente y las recomendaciones (Shaw, 1997), luego es necesario buscar desencadenantes para estimular el boca a boca positivo, mediante la creación de experiencias novedosas, como una política clara de diferidos sobre los clientes actuales, y desarrollar procesos defensivos que minimicen comunicaciones negativas y su impacto.

9.3.11 Inventarios

El inventario debe ser administrado eficientemente, ya que según Ehrhardt y Brigham (2007) persigue dos objetivos fundamentales: garantizar con el inventario disponible, la operatividad de la empresa, y conservar niveles óptimos que permitan minimizar los costos totales (de pedido y de mantenimiento). Por otra parte, Ross (2006), expresa que el inventario depende de la naturaleza de la empresa y presenta una distribución típica para las empresas minoristas, correspondiente al 25% del total de los activos. En la actualidad existen diversas técnicas para administrar el inventario que tienen como propósito reducir al mínimo los costos totales, optimizando de esta manera las utilidades. Para Acosta y Navarro (2015) una de las técnicas a utilizar dentro de la tienda naturista debido a la cantidad de productos, es el método clásico ABC; en donde el control de los productos “A” debe ser el más cuidadoso dada la magnitud de la

inversión comprendida, mientras que el “B” y el “C” están sujetos a procedimientos de control menos estrictos.

Por otra parte, es indispensable contar con una política de inventarios administrada por la gerencia de la tienda, en lo posible, mediante sistemas computarizados para todos los artículos en existencia, recuentos físicos, periódicos semanales y mensuales, auditorías ocasionales para evitar fraudes y robos, y la verificación de la calidad de los inventarios en términos de productos defectuosos o caducados. Así mismo, se recomienda llevar a cabo el procedimiento de ingresos de las entradas y salidas para que no se afecte el desarrollo del modelo y se mitiguen las posibilidades de ocurrencia de faltantes (Acosta & Navarro, 2015). Por otro lado, con base al diagnóstico se observó que algunas empresas estaban evidenciando pérdidas producto de mercancías vencidas, por lo que se le sugiere a los propietarios-administradores almacenar en una base de datos del software o en un Excel, la fecha de vencimiento de cada producto que ingresa al sistema; cabe resaltar que esto implica ingresar los productos por lotes, en donde cada lote hará referencia a una fecha de vencimiento diferente y sería necesario vender los productos por el método FIFO (primero en entrar, primero en salir). De acuerdo con la información suministrada por los gerentes, cada proveedor establece políticas diferentes, sin embargo, muchos de estos asumen el 100% del producto cuando la tienda lo devuelve en un plazo máximo de 3 meses a vencerse. Por tanto, si se almacenan las fechas de vencimiento y se realizan los seguimientos respectivos, será posible tener el control de los productos próximos a caducar sin necesidad de revisar producto a producto en el lugar almacenado. Finalmente, a manera de sugerencia, las plataformas de uso gratuito para creación de páginas web recomendadas en el apartado de e-commerce, le permiten a la empresa llevar un control de inventarios en tiempo real, desde cualquier dispositivo electrónico.

9.4 Perspectiva de Formación y aprendizaje

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, se pudo identificar que el 48.8% de los administradores-propietarios de las tiendas cuentan con una preparación académica máxima de bachillerato, lo que los pone en desventaja frente a la preparación necesaria requerida para el manejo de nuevas tecnologías y modalidades de aprendizaje enfocadas al conocimiento, por otra parte, los datos y la literatura demuestran que la atención personalizada prima en este modelo de negocio, en donde el conocimiento que tenga el especialista (que hace las veces de farmacéutico) aporta valor agregado al producto y a la experiencia de compra. En este sentido, tener como

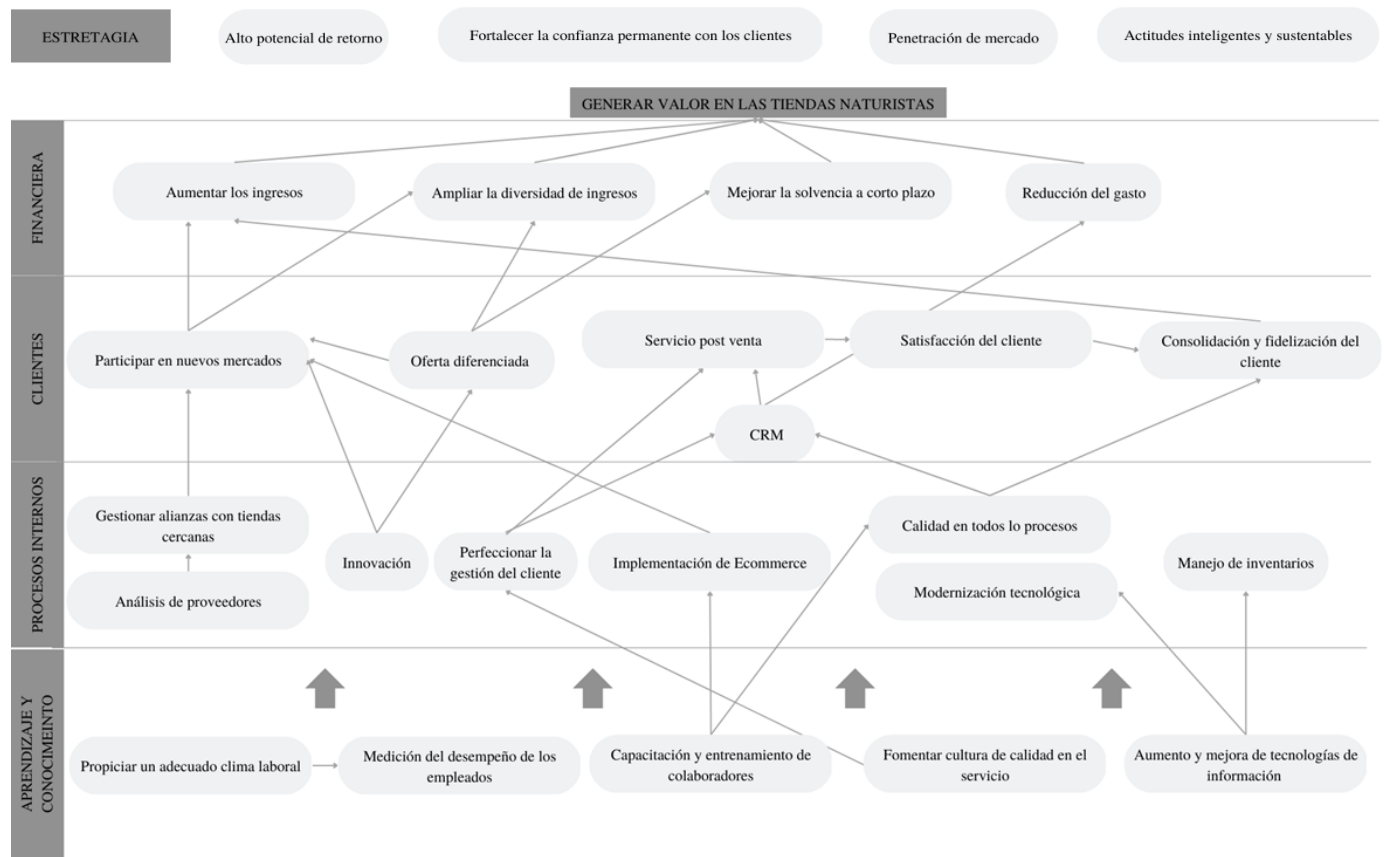
constante la adquisición de conocimiento y preparación de sus equipos de trabajo, apoyada de los proveedores, sería una estrategia clave para determinar ventajas competitivas dentro de la Tienda Naturista, mejorando las relaciones con sus clientes y fomentando una cultura de calidad en el servicio, razón por la cual los propietarios deberían garantizar la educación continua y de actualización a todo el personal, además de preocuparse por la certificación y recertificación de todos sus trabajadores, de manera que como empresa puedan garantizar un servicio actualizado. Así mismo se le sugiere a los empresarios de este tipo de negocio apoyarse de las diferentes herramientas y certificaciones otorgadas por la secretaria de salud de la ciudad, en lo referente a buenas prácticas de manufactura (BPM) y buenas prácticas sanitarias (BPS), publicidad engañosa en el mercado de productos naturales y demás capacitaciones brindadas por expertos nacionales. En cuanto al uso y aprovechamiento del sistema, sería bueno ponerse en contacto con las empresas prestadoras del software buscando una capacitación sobre todas las funciones y herramientas con que este cuenta, por otra parte, los propietarios deberían restringir el acceso al mismo, sobre determinadas funciones como los ajustes o descargas manuales de inventario de manera que se evite la manipulación de cualquier colaborador dentro del sistema, otorgando dichas funciones únicamente a los altos mandos de la Mipyme. Por último, el empresario no puede olvidar que su empresa está compuesta por personas que se relacionan con personas, luego mejorar y cuidar los aspectos humanos con la fuerza laboral también debe ser una constante dentro de la Mipyme, buscando mejorar las condiciones de bienestar y seguridad de los trabajadores, propiciar un adecuado clima laboral y excelentes canales de comunicación interna, que generen trabajadores comprometidos, competentes, motivados y alineados con los objetivos de la organización.

10. Mapa estratégico CMI

El mapa estratégico es un instrumento utilizado para facilitar la comprensión de los complejos procesos que enfrentan a diario las organizaciones, brindándole seguimiento al cumplimiento de la estrategia, organizado en las cuatro perspectivas de gestión: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y finanzas; en donde se ilustra la relación causa y efecto que conecta el resultado específico para cada perspectiva (Kaplan y Norton, 1997).

Figura 33

Mapa Estratégico



11. Indicadores de Gestión

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la investigación a partir de la revisión de literatura, caracterización de las tiendas naturistas, análisis de las variables de mayor relevancia en la encuesta aplicada, análisis externo, perfil de capacidad interna, análisis foda y la matriz de Boston Consulting Group, se presenta la siguiente tabla de indicadores de control para cada una de las perspectivas del CMI, en la cual las MiPymes dedicadas al comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador de establecimientos especializados que cuenten con 1 a 10 empleados, bajo la actividad económica con CIUU 4773 en la Ciudad de Bucaramanga, podrán desarrollar y/o complementar para el desarrollo de la planeación estratégica de su empresa.

Tabla 11*Indicadores Perspectiva Financiera*

OBJETO DE CONTROL	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA DEL INDICADOR	UNIDADES
Ventas	Objetivo de ventas	$1 - [(Ventas\ Proyectadas\ (\$) - Ventas\ Totales\ (\$)) \times 100\% / Ventas\ proyectadas\ (\$)]$	%
	Crecimiento de las ventas	$(Ventas\ Periodo\ actual\ (\$) - Ventas\ periodo\ anterior\ (\$)) / Ventas\ periodo\ anterior\ (\$)$	\$
	Ventas x metro cuadrado	$Ventas / Meta$	\$/M2
	Ventas x longitud total del lineal	$Ventas / Meta$	\$/M
Solvencia	Capital de trabajo neto	Activos Corrientes - Pasivos Corrientes	\$
	Mantener el nivel de endeudamiento	$(Total\ pasivo / Total\ activo) * 100$	%
	Utilidad bruta	$1 - (\$Ventas - \$Compras) \times 100\% / \$Ventas$	% / Periodo
Rentabilidad	Cuentas por cobrar	$Cuentas\ x\ Cobrar\ (\$) / Periodo$	\$/Periodo
	Margen de utilidad	$(Utilidad\ neta / ventas\ netas) * 100$	%
Sostenibilidad	Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	$(ROE\ del\ periodo\ actual / ROE\ del\ periodo\ anterior) - 1$	% Periodo
	Ciclo del efectivo para aumentar liquidez	Fecha de pago a proveedores - Fecha de cobro a clientes	días
Proveedores	Cuentas por pagar	$Compras\ (\$) / Días\ de\ pago$	\$/Periodo
	Costo de la mercancía	$Costo\ (\$) / Precio\ de\ venta\ (\$)\ por\ producto$	\$

Tabla 12*Indicadores Perspectiva Clientes*

OBJETO DE CONTROL	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA DEL INDICADOR	UNIDADES
Servicio	Medición del nivel de servicio	Calificación del Servicio x 100% / Puntaje Máximo	%
	Gestión de PQRS	Tiempo de respuesta x 100% / Tiempo Meta de Respuesta	%
Satisfacción	Porcentaje de satisfacción de los clientes	(Clientes no satisfechos / Total de clientes) *100	%
CRM	Clientes adquiridos en el periodo	Nuevos clientes (Cant) / Clientes meta del periodo (Cant)	%
	Porcentaje de retención de clientes	Cantidad de clientes que vuelven a comprar / Total de clientes	%

Tabla 13*Indicadores Perspectiva de Formación*

OBJETO DE CONTROL	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA DEL INDICADOR	UNIDADES
Capacitación	Horas de capacitación mensual	Horas de capacitación (No. Horas) / Horas meta (No. Horas)	%
Gestión del personal	Porcentaje de satisfacción del personal	(Empleados satisfechos / Total de empleados) *100	%
	Rotación del personal	(Número de renunciaciones / Total de empleados) *100	%
Tecnologías de información	Porcentaje de procesos automatizados	Procesos automatizados / Total de procesos	%

Tabla 14*Indicadores Perspectiva Proceso Interno*

OBJETO DE CONTROL	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA DEL INDICADOR	UNIDADES
	Rotación de fechas	$(\text{Cantidad de productos vencidos} \times 100\%) / \text{Cantidad de productos}$	%
Organización de los productos	Surtido del mostrador	$(\text{Cantidad del surtido ideal (Lista de chequeo)} \times 100\%) / \text{Cantidad máxima}$	%
	Chequeo de limpieza	$(\text{Nota por lista de chequeo en limpieza} \times 100\%) / \text{Nota Máxima}$	%
Merchandising	Check de precios, alineación, abundancia, publicidad y eventos,	$\text{Nota por lista de chequeo general de punto} \times 100\% / \text{Nota Máxima}$	%
Neuromarketing	Medición de campañas comerciales	$\text{Ventas con campañas comerciales} / \text{Ventas regulares (Periodos definidos)}$	%
Innovación	Porcentaje de recursos invertidos en I&D	$(\text{Inversión en I\&D} / \text{Utilidad neta}) * 100$	%
	Porcentaje de ventas de nuevos productos	$(\text{Ventas de productos} / \text{Ventas totales}) * 100$	%
	Gestión de ideas	$\text{Ideas aprobadas} / \text{Ideas generadas}$	%
Benchmarking	Chequeo de precios mensual de productos seleccionados	$\text{Precios de la competencia} / \text{Precios propios}$	%
	Reporte de actividades comerciales de la competencia	$\text{Nota de reporte} / \text{Nota máxima}$	%
Publicidad	Inversión en publicidad	$\text{Gastos en publicidad (\$)} / \text{Ventas totales (\$)}$	%
	Actividades publicitarias	$(\text{No. De campañas} \times 100\%) / \text{Meta de campañas del periodo}$	%

Continuación Tabla 14

Indicadores perspectiva Proceso Interno

OBJETO DE CONTROL	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA DEL INDICADOR	UNIDADES
Impulso	Horas de impulso de proveedores por mes	$\text{Horas meta (\# horas)} \times 100\% / \text{Horas meta del p. (\# horas)}$	%
	Ventas por impulso vs ventas regulares	$\text{Ventas (\$)} / \text{Ventas Regulares del producto en días similares (\$)}$	%
Inventarios	Inventarios cíclicos de acuerdo con el periodo definido	$\text{Inventario realizado en el periodo} / \text{Inventarios totales}$	%
	Cantidad de inventarios	$\text{Numero de inventarios} / \text{Numero de inventarios meta}$	%
	Diferencias de conteo contra registros de sistemas	$1 - [(\text{Inventario en sistema (Cant.)} - \text{Inventario real (Cant.)}) \times 100\% / \text{Inventario en sistema (Cant.)}]$	%
Marca propia	Listado de opciones de marca propia y seguimiento de su cumplimiento	$(\text{Ventas de producto marca propia (\$)} \times 100\%) / \text{Ventas de producto de categoría (\$)}$	%
Presentación personal	Calificación diaria por medio de lista de chequeo	$\text{Nota check List} / \text{Nota máxima}$	%
Servicio Postventa	Cantidad de quejas	$(\text{Respuestas desfavorables} / \text{Total de respuestas}) * 100$	%
	Porcentaje de devoluciones	$(\text{Productos defectuosos} / \text{Cantidad de productos vendidos})$	%

Cabe resaltar que los gerentes de las tiendas naturistas pueden poner en práctica las estrategias administrativas que sean de su preferencia y que más se ajusten al modelo de negocio con el que cuenta su microempresa. Por otra parte, se requiere que el gerente inicie un plan de trabajo de medición de las estrategias administrativas que implementará, midiendo cada indicador en periodos cíclicos, ya sean semanales, mensuales o acorde la conveniencia propia, aclarando

que, a mayor seguimiento de cada una de las estrategias, mayor podrá ser su control en la gestión administrativa de su empresa.

Para poner en marcha de manera correcta la implementación de las estrategias administrativas presentadas en las tablas 11, 12, 13 y 14, el administrador tendrá que hacer seguimiento de las mismas, esta propuesta administrativa se fundamenta en un mejoramiento continuo por medio del ciclo de Deming, el cual es un sistema muy utilizado para la implementación de un plan de mejora continua, compuesto por cuatro etapas: Planear, hacer, verificar y actuar; de manera que al finalizar la última de ellas empieza de nuevo el ciclo (Deming, 1989).

El ciclo de Deming inicia con la etapa de “planeación”, donde se debe involucrar las personas correctas, es decir, quien toma las decisiones en la empresa, ya sea el dueño y/o gerente; esta persona tendrá que recopilar los datos disponibles, estudiar la situación actual de la empresa y definir los indicadores de interés para la misma. En la etapa de “hacer”, habrá que poner en práctica o a prueba el plan en los periodos de medición elegidos a conveniencia, aplicando las correcciones evidenciadas. Para la etapa de “verificación”, la persona encargada de la implementación de las estrategias en la empresa tendrá que preguntarse ¿Se han alcanzado los resultados esperados? Es decir, si está funcionando correctamente o si ha encontrado inconsistencias, proponiendo soluciones y evaluándolas. Por último, en la etapa de “actuar” se debe ajustar el plan de mejora, poniéndolo en práctica y convirtiendo las mejoras encontradas en normas estándares, estableciendo las condiciones para mantenerlo y si se ha alcanzado el objetivo de la prueba piloto, se implementarán los indicadores de forma definitiva, buscando que el valor de estos KPIS seleccionados cuenten con un crecimiento continuo. En caso contrario, se examinará el plan de mejora para descubrir errores y empezar de nuevo con el ciclo de Deming (Garcia, 2003).

12. Conclusiones

Dando respuesta a los objetivos planteados inicialmente, se identificó que:

Actualmente, las tiendas naturistas de Bucaramanga no cuentan con estrategias administrativas definidas, más que el poder de negociación de los administradores-propietarios al momento de la compra de algunos productos, ciertos controles de ventas financiadas, manejo de precios, entre otras de menor escala, pero ningún control por medio de indicadores de gestión.

Se establecieron las variables de mayor importancia en el desarrollo administrativo de las tiendas de naturistas de Bucaramanga por medio de la descripción detallada en el capítulo 7, definidas a partir de las perspectivas del cuadro de mando integral: financiera, clientes, procesos y formación; siendo el CMI una de las herramientas de gestión más utilizadas a nivel mundial de acuerdo a su prominencia en la literatura ocupando la quinta posición en el Rankig mundial y el primer lugar en Europa referente al año 2013.

Se caracterizaron los tipos de tiendas naturistas de acuerdo con su vocación, entre las tiendas naturistas tradicionales (TNT) y aquellas otras microempresas, pero que además incluyen temas naturistas (MTN) en la ciudad de Bucaramanga, de acuerdo con las variables identificadas en la investigación se evidencia que el género de propietarios-administradores que predomina en las tiendas naturistas tradicionales son mujeres, con un grado de escolaridad de bachiller académico, comprendidas mayormente entre los 42 a 53 años; lo que supone un reto para las necesidades formativas de este colectivo. Y, para las MTN el comportamiento es el mismo a diferencia del género de los propietarios, predominando en este subsector el género masculino. Por otra parte, se logra observar que es bajo el nivel de utilización de herramientas digitales, dentro de ambos subsectores, y a su vez se evidencia que no existen diferencias significativas entre dicho grado, comparado con la variable “ventas mensuales”; es decir, la variable ventas es significativa del grado de utilización, sin que esto denote causalidad.

Se definieron estrategias administrativas que podrían ser implementadas tanto en las TNT y MTN de Bucaramanga, al tener estas características muy similares en su gestión, de acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, el apoyo de referencias bibliográficas de expertos en el tema obtenidas de la revisión de literatura y experiencias de campo en el sector con los empresarios de las diferentes tiendas objeto de estudio de esta investigación. Generando como resultado los capítulos 9, 10 y 11. En los cuales se encuentran las estrategias formuladas para el mejoramiento de la administración enfocadas en: alto potencial de retorno, penetración de

mercado, fortalecimiento de la confianza permanente de los clientes y el desarrollo de actitudes inteligentes y sustentables.

13. Recomendaciones

Las estrategias administrativas propuestas en este trabajo de investigación van de la mano con varias iniciativas que debe incluir toda empresa en sus labores diarias, por ejemplo, para la perspectiva formación, consideramos que desde un principio se debe definir el rol y las responsabilidades que tiene cada uno de los integrantes de la empresa, describir la misión y visión de la tienda, diseñar los organigramas pertinentes y estipular metas en el corto, mediano y largo plazo. También, es importante estar constantemente motivando al equipo de trabajo, dependiendo de la manera en cómo se logre motivar a cada uno de los empleados, ya sea con incentivos monetarios, pausas activas, reconocimientos, espacios de convivencias o complementando su educación.

En cuanto a la perspectiva de procesos internos, es sumamente importante implementar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, en donde se logre sensibilizar a los empleados sobre estos temas, logrando así prevenir accidentes no deseados; el modelo de negocio de las tiendas naturistas se basa en mejorar la salud de sus clientes, por lo tanto, es viable desarrollar proyectos de conciencia ambiental, haciendo un seguimiento de los residuos y/o desarrollando iniciativas de bajo costo hacia la preservación del medio ambiente, que sea sustentable para la tienda naturista.

Uno de los aspectos más relevantes de la perspectiva financiera está relacionada con mantener la eficiencia de los costos, por lo cual se recomienda realizar un seguimiento de los gastos fijos de la empresa y a su vez, entablar una negociación en donde el objetivo de las empresas que comercializan productos naturales sea mejorar la relación con los proveedores, y en donde el objetivo oculto de esta negociación sea poder realizar compras a crédito con mayor plazo de pago, obtener porcentajes de descuento exclusivos para la empresa, adquisición de muestras gratis y material pop que pueda ser utilizado posteriormente como obsequio con los clientes de la naturista, logrando así una mejora en la perspectiva de clientes, que les permita fidelizar los clientes actuales de la compañía, atraer e impulsar la compra de nuevos clientes y mejorar la reputación e imagen de la tienda naturista ante los consumidores.

Finalmente, le sugerimos a los propietarios-administradores de las microempresas naturistas de Bucaramanga utilizar las herramientas expuestas en este documento como herramienta para salir de la informalidad y contar con una mejor estructura organizativa. Lo ideal sería utilizar el mapa estratégico como medio para traducir la estrategia en términos operativos,

alinearse la organización con la estrategia, hacer que la estrategia sea responsabilidad de todos los miembros que la conforman, hacer de la estrategia un proceso continuo y movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo. Así mismo, es indispensable medir y monitorear el desempeño a través del panel de indicadores expuestos en las tablas 11, 12, 13 y 14, alienándolo de acuerdo con los objetivos y estrategias de cada una de las empresas.

Referencias Bibliográficas

- Acosta, J., & Navarro, C. (2015). *Desarrollo de un sistema de inventarios para la tienda naturista El Alquimista*. Universidad Libre de Colombia. El alquimista. doi:<https://hdl.handle.net/10901/11366>
- Adams, A. (1982). Barriers to product innovation in small firms: Policy Implications. *International Small Business Journal*, 1(1), 67-86.
- Alemayehu, B., & Van Vuuren, J. (2017). *Munificence contingent small business growth model*. Obtenido de <https://doi.org/10.1080/08276331.2017.1327565>.
- Alkasim, S., Hilman, H., & Bohari, A. (2017). *Conceptualizing growth strategy on SME performance in Nigeria*. *International Journal of Research in Management*.
- Asonatura. (13 de Diciembre de 2013). *Anuario de la Industria Naturista Colombiana*. Obtenido de https://issuu.com/anuarioasonatura/docs/anuario_asonatura_2103
- Baraybar. (2010). *Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de ESIC: https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=y0unHnt0KYoC&oi=fnd&pg=PA9&dq=cuadro+de+mando+integral&ots=TKc696l2DP&sig=65L8kWh5WSnBBVUCKnlSZHXl4dU&redir_esc=y#v=onepage&q=cuadro%20de%20mando%20integral&f=false
- Belotti, C., & Tunälv, C. (1999). Acquisition of technological knowledge in small and medium-sized manufacturing companies in Sweden. *International Journal of Technology Management*, 18, 353-372.
- Bohling, T., Bowman, D., Varadarajan, R., Lavalle, S., Mittal, V., Narayandas, D., & Ramani, G. (2006). CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights. *Sage Journals*, 9. doi:<https://doi.org/10.1177/1094670506293573>
- Bonilla, E., Cardeño, E., & Cardeño, N. (2015). La función financiera en las micros, pequeñas y medianas empresas, del municipio de Riohacha. *Revista Económicas CUC*, 36(2), 137-146.
- Borges, M. (2012). *Neuromarketing: el futuro de las empresas*.
- Boulding, W., Staeling, R., Ehret, M., & Johnston, W. (2005). A Customer Relationship Management Roadmap: What is Known, Potential Pitfalls and Where to go. *Journal of Marketing*, 69, 155-160.
- Braidot, N. (2014). *Del Marketing al Neuromarketing: como llegar a la mente del mercado*. Gestión 2000.

- Buttle, F. (1998). Word of mouth: understanding and managing referral marketing. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/247518391_Word_of_mouth_Understanding_and_managing_referral_marketing
- Çaliyurt, K. (2011). Importance of financial management knowledge in small and medium enterprises (SMEs) managed by women. *Trakya University Journal of Social Science*, 327-353.
- Cannon, T. (1985). Innovation, creativity and small firm organization. *International Small Business Journal*, 4(1), 34-41.
- Carvajal, B. (2015). Estrategias de marketing en el punto de venta. *Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6039/1/T-UCSG-PRE-ESP-MD-CM-116.pdf>
- Charoensukmongkol, S. (2017). Social media use for CRM and business performance satisfaction: The moderating roles of social skills and social media sales intensity. *Asia Pacific Management Review*, 25-34. doi:10.1016/j.apmr.2016.10.005
- Cheng, H., & Yu, C. (2008). *Institutional pressures and initiation of internationalization: Evidence from Taiwanese small- and medium-sized enterprises*. Elsevier. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.01.006>
- Chiavenato, I. (2006). *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN*. Mexico: McGraw.Hill.
- Choi, Y., & Lim, U. (2017). *Contextual factors affecting the innovation performance of manufacturing SMEs in Korea*. Obtenido de <https://doi.org/10.3390/su9071193>.
- Choshin, M., & Ghaffari, A. (2017). *An investigation of the impact of effective factors on the success of e-commerce in small- and medium-sized companies*. Elsevier. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.09.026>
- Choto, P., Tengeh, R., & Iwu, C. (2014). *Daring to survive or to grow? The growth aspirations and challenges of survivalist entrepreneurs*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/272349627_Daring_to_survive_or_to_grow_The_growth_aspirations_and_challenges_of_survivalist_entrepreneurs_in_South_Africa
- Coers, M., Gardner, C., & Higgins, L. (2001). Benchmarking, A Guide for your Journey to Best-Practice Processes, 86Houston. X: *American Productivity and Quality Center*. .

- Coltman, T. (2007). Why build a customer relationship management capability? *Journal of Strategic Information Systems*, 16(3), 301-320. doi:10.1016/j.jsis.2007.05.001
- Cordero, A., & Cordero, T. (2018). Impacto de visual merchandising en recordación de marca y preferencia de compra entre marcas de calzado deportivo. *Universidad de Cuenca*, 1-65. Obtenido de <http://dspace.http://ucuenca.edu.ec/handle/123456789/30665>
- Davila, A. (1999). *El Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad4/CUADRO_DE_MANDO_INTEGRAL.pdf
- De Cardenas, C. (2006). El benchmarking como herramienta de evaluación. *ACIMED*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000400015&lng=es
- Deming, E. (1989). *Quality, Productivity and Competitive Position*. Ediciones Díaz de Santos, S. A. Obtenido de https://kupdf.net/download/libro-deming-completopdf_59a06584dc0d60565e184970_pdf
- Ehrhardt, M., & Brigham, E. (2007). *Finanzas corporativas*. México: Editorial Thomson.
- Elejalde, L. B. (15 de Julio de 2020). *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/los-medicamentos-homeopaticos-tienen-su-boom-en-medio-de-la-pandemia-3031357>
- Espitia, C., & Villamil, C. (30 de Agosto de 2016). *LAS TIENDAS NATURISTAS, UNA OPORTUNIDAD*. Obtenido de <https://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2017/ingeniolibre/marzo/las-tiendas-naturistas-una-oportunidad-en-el-mercado.pdf>
- Felipa, P. (2017). Marketing+ internet= e-commerce: Opportunities and challenges. *Revista Finanzas y Política*, 9(1), 41-56. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.14718/>
- Foltean, F. (2019). Customer relationship management capabilities and social media technology use: Consequences on firm performance. *Journal of Business Research*, 104, 563-575. Obtenido de 10.1016/j.jbusres.2018.10.047
- Fornell, C., & Wernerfelt, B. (1988). A Model of Customer Complaint Management. *Marketing Science*, 7(3), 287-298.
- Galbreath, G. R. (1999). Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business. *Emerald*.

- García, M. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81606112.pdf>
- Giorgio, F. (2012). *Benchmarking Design: multiplicación del impacto de asistencias técnicas a Mipymes en diseño y desarrollo de productos*. Congreso Internacional de Diseño Industrial (CIDI 2012).
- Gómez, F. (2005). Marketing en el punto de venta.
- Goyeneche, D. (2014). *Formulación de estrategias para el mejoramiento de la administración de las tiendas de barrio*. USTA. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/21346/2014%20David%20Goyeneche.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- Guarch, J., & Reig, A. (2003). Fases de la implantación del E-Commerce. *Valencia: Deusto*.
- Guevara, H., Luengas, P., & Garavito, G. (Abril de 2010). *Revisión documental de los productos naturales legalmente autorizados*. Obtenido de Colombia Medica: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-95342010000200004&lng=en&tlng=es
- Guzmán, R., & Ortiz, K. (2016). Propuesta de un modelo de merchandising para la red de tiendas populares del cantón Riobamba periodo. *Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador*. Obtenido de <http://dspace.espech.edu.ec/bitstream/123456789/6561/1/42T00408.pdf>
- Hadjimanolis, A. (2000). A resource-based view of innovativeness in small firms. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12(2), 263-281.
- Heavin, C., & Power, D. (2018). Challenges for digital transformation-towards a conceptual decision support guide for managers. *Journal of Decision Systems*, 27(1), 38-45.
- Herr, P., Kardes, F., & Kim, J. (1991). Effects of Word-of-mouth and Product attribute Information on Persuasion: an Accessibility-Diagnosticity Perspective. *Journal of Consumer Research*, 17, 454-462.
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración Estratégica*. Mexico: Cengage.
- Hudson, M., & Smith, D. (2007). Implementing strategically aligned performance measurement in small firms. *International Journal of Production Economics*, 106(2), 393-408. doi:10.1016/j.ijpe.2006.07.011

- Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1096-1115. doi:10.1108/EUM0000000005587
- ICEX. (Febrero de 2005). *El sector de Productos Naturales en Colombia*. Obtenido de http://www.exportapymes.com/documentos/productos/Ie1945_colombia_productos_naturales.pdf
- Invima. (S.F). *Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos*. Obtenido de <https://www.invima.gov.co/homeopaticos-fitoterapeuticos-y-suplementos-dietarios>
- Ivancevich, J., Skinner, S., & Lorenzi, P. (1997). Gestión calidad y competitividad. *McGraw-Hill Interamericana de España*.
- Jai, Burns, L., & King, N. (2013). *The effect of behavioral tracking practices on consumers' shopping evaluations and repurchase intention toward trusted online retailers*. Elsevier. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.12.021>
- Jaimes, H., Bravo, S. A., Cortina, A. K., Pacheco, C. M., & Quiñonez, M. G. (29 de Junio de 2009). *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100009
- Jarvis, R., Curran, J., Kitching, J., & Lightfoot, G. (2000). The use of quantitative and qualitative criteria in the measurement of performance in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 123-134.
- Jiménez, T., Cárdenas, J., & Soler, D. (2017). *Biocomercio en el contexto suramericano: Colombia y Perú como estudios de caso*. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-93542017000300009&lng=en&tlng=es.
- Jindrichovska, I. (2013). Financial management in SMEs. *European Research Studies Journal*, 16(4), 79-96.
- Kaplan, S. N. (1997). Cuadro de mando integral (The balanced scorecard). Obtenido de http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf

- Kim, H., & Wang, Z. (2019). Refining and measuring social customer-relationship management (CRM) capabilities. *Journal of Marketing Analytics*, 7(1), 40-50. Obtenido de <https://doi.org/10.1057/s41270-018-0044-8>
- Lawler, E., Mohrman, S., & Benson, G. (2001). Organizing for High Performance, Employee Involvement, TQM, Reengineering, and Knowledge Management in the Fortune 1000. 249San Francisco. Obtenido de <https://www-webofscience-com.bibliotecavirtual.uis.edu.co/wos/woscc/full-record/WOS:000228183300009>
- Lindstrom, M. (2009). *Compradición: Verdades y mentiras de por qué las personas compra*. Colombia : Editorial Norma .
- Löfqvist, L. (2016). Product Innovation in small companies: Managing Resource Scarcity Through Financial Bootstrapping. *International Journal of Innovation Management*, 21(2). doi:10.1142/S1363919617500207
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., William Petty, J., & Palich, L. E. (2010). *Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras* (14a ed.). México D.F: Cengage Learning Editores, S.A.
- Mang'unyi, E., & Govender, K. (3 de Diciembre de 2019). *Web of Science*. Obtenido de <https://journals.kozminski.edu.pl/pub/5771>
- Mantallana, O., Benavides, M., Sánchez, A., & Gónzales, S. (15 de Agosto de 2019). *Oportunidades y desafíos del sector de productos naturales en Colombia. Una mirada desde la bioeconomía*. Obtenido de <https://doi.org/10.22490/ECACEN.3485>
- Martínez, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico* y. Madrid, España: Altair Consultores.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). *Digital transformation strategies* (Vol. 57). Business & Information Systems Engineering.
- Mbonyane, B., & Ladzani, W. (2011). *European Business Reviv*. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/09555341111175390>.
- Miller, C., & Cardinal, L. (2011). *Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research*. Obtenido de <https://doi.org/10.2307/256804>.
- Molinillo, S. (2014). *Distribución comercial aplicada*. Obtenido de ESIC: https://www.researchgate.net/publication/263254558_Distribucion_comercial_aplicada

- Morales Rubiano, M. E., & Castellanos Domínguez, O. F. (2007). *Estrategias para el fortalecimiento de las Pyme de base tecnológica a partir del enfoque de competitividad sistémica*. Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19592>
- Moreno, E. (Julio-Diciembre de 2009). Evolución, contexto y apartes financieros de la pequeña empresa Colombiana. *Revista Gestión & Desarrollo, Volumen 6*(No. 2), págs. 111-121.
- Münch Galindo, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor (1 ed)*. México: Pearson Educación.
- Münch, L. (2010). *Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Mexico: Pearson.
- Narayanan, M., & Nanda, V. (2004). *Finance for strategic decision making: What nonfinancial managers need to know*. San Francisco: University of Michigan Business School management series (1st ed.).
- Ngo, V., & Phan, H. V. (2021). Implementing social customer relationship management in turbulent environments: A dynamic capabilities perspective. *Webology, 18*, 49-70. Obtenido de <https://doi.org/10.14704/web/v18si03/web18020>
- Nogales, J. (4 de Octubre de 2004). *Medicina alternativa y complementaria*. Obtenido de Scielo: <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-92272004000400001>
- NOHARA, J., ACEVEDO, C., ZILBER, S., & PARISOTTO, I. (2008). Inovação tecnológica e competitividade: Os desafios das pequenas e médias empresas em participar no comércio electrónico. *Revista de Administração e Inovação, 5*(2), 132-149. Obtenido de <http://www.http://revistas.usp.br/rai/article/view/79114>
- Nooteboom, B. (1994). Innovation and diffusion in small firms; Theory and evidence. *Small Business Economics, 6*(5), 327-347.
- Nzewi, H., & Moneme, P. (2015). *Business process reengineering and performance of courier service organizations in Anambra State, Nigeria*. Obtenido de American Journal of Social and Management Sciences: <http://doi.org/10.5251/ajsms.2015.6.1.24.33>.
- Ordóñez, R. (2010). *El cambio, creatividad e innovación*. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.
- Pan, L. L. (2003). USING E-CRM FOR A UNIFIEDVIEW OF THE CUSTOMER. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/220427070_Using_e-CRM_for_a_unified_view_of_the_customer
- Pataky, T. (1996). *Súper mercados, un manual práctico de instalación y manejo*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Distral S.R.L.

- Perez, O. (1 de Julio de 2021). *Las 4 perspectivas del Balanced Scorecard y su importancia*.
Obtenido de <https://blog.peoplenext.com/las-4-perspectivas-del-balanced-scorecard-y-su-importancia#:~:text=3.,accionistas%20como%20de%20los%20clientes>
- Pinel, J. (2007). *Biopsicología*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Polania, D. (s.f.). Merchandising, la clave de las ventas de su tienda. *Revista Tienda a Tienda*, 9, 14-17.
- Proexport. (9 de Noviembre de 2006). *Semana*. Obtenido de <https://www.semana.com/actualidad/noticias/articulo/crece-demanda-productos-naturales-mundo/38503/>
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 363-377.
- Renovoisé, P., & Morin, C. (2006). *Neuro-marketing El nervio de la venta*. Barcelona: Editorial uoc.
- Rigby, D. &. (2013). Management Tools and Trends. Obtenido de https://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013.pdf
- Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2013). En *Fundamentos de administración* (págs. 3-18). Mexico: Pearson.
- Rodríguez, M. (2013). Influencia del Merchandising Visual en el comportamiento de compra de las consumidoras de la Empresa Payless Shoesource Perú-Trujillo 2012. *Universidad Nacional de Trujillo, Perú*. Obtenido de <http://dspace.unitruhttp://edu.pe/handle/UNITRU/447>
- Rodríguez, S. (2011). *Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para una empresa farmacéutica como herramienta de gestión estratégica (Tesis de Maestría)*. Obtenido de Universidad de Costa Rica, San José.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2006). *Fundamentos de finanzas corporativas*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Rothwell, R., & Dodgson, M. (1994). Innovation and size of firm. In: *The Handbook of Industrial Innovation*. Vermont: Edward Elgar Publishing, 310-324.
- S.A. (2008). *Vademécum Colombiano de Plantas Medicinales*. Obtenido de Ministerio de la Protección Social:

- <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SA/vademecum-colombiano-plantas-medicinales.pdf>
- Salikin, N., Wahab, N., & Muhammad, I. (2014). *Strengths and Weaknesses among Malaysian SMEs: Financial Management Perspectives*. Procedia - Social and Behavioral Sciences. doi://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.685
- Serna Gómez, H. (2014). *Gerencia Estratégica*. Bogota: Editorial Panamericana. Obtenido de https://www.academia.edu/12171098/Libro_gerencia_estrategica_humberto_serna_gomez_140615221927_phpapp01
- Shaw, E. (1997). The Real Networks of Small Business. *Small Firms and Entrepreneurship in the Nineties*.
- Singh, R., & Deshmukh, S. (2008). *Strategy development by SMEs for competitiveness: a review. Benchmarking*. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/14635770810903132>.
- Small Enterprise Development Agency, SEDA. (2015). *Journals*. Obtenido de Web of Science: <https://ideate.co.za/wp-content/uploads/.../gem-south-africa-2015-2016-report.pdf>.
- Smith, D. (2009). Financial bootstrapping and social capital: How technology-based start-ups fund innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 10(2), 199-209.
- Spendolini, M. (1994). *Benchmarking*. Bogotá: Norma S.A.
- Statista Research. (2022). *El sector de comercio electrónico en Colombia - Datos estadísticos*. Obtenido de <https://es.statista.com/temas/9872/e-commerce-en-colombia/#topicOverview>
- Stokes, D. (1997). A Lesson in Entrepreneurial Marketing from the Public Sector. *Marketing Education Review*, 7(3), 47-55.
- Subrahmanya, B. (2005). Technological innovation in Indian small enterprises: Dimension, intensity and implications. *International Journal of Technology Management*, 30, 188-204.
- Tarp. (1989). *Measuring the Grapevine - Consumer Response and Word-of-Mouth*, Technical Assistance Research Programs Inc, Office of Consumer Affairs. Washington DC, USA.
- Teece, D. (2010). *Business Models, Business Strategy and Innovation*. Long Range Planning. Elsevier. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Thomassen, L., Lincoln, K., & Aconis, A. (2006). *La supervivencia de las marcas en una época dominada por los minoristas*. Bogota: Panamericana 3R. Editores.

- Tito, P., & Bautista, E. (2009). Estrategias de comercialización del Sacha Inchi. *Gestión en el tercer milenio*, 12(23), 37.
- Ugalde, B. (2011). Calidad en la gestión: administración por procesos, costeo por actividades y el cuadro de mando integral. *Revista de Ciencias Económicas*, págs. 429-447. Obtenido de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7030/6715>
- Vallejo, G., & Sánchez, F. (2011). *Un paso adelante. Cómo lograr la ventaja competitiva a través del servicio al cliente*. Bogota, Colombia: Editorial Norma S.A.
- Van de Vrande, V., Jong, J., Vanharverbeke, W., & Rochemont, M. (2009). Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, 423-437.
- Veseli, T. (2012). *Are marketing strategies implemented by SMEs in the republic of Marcedonia?* Obtenido de <https://www.econbiz.de/Record/are-marketing-strategies-implemented-by-sme-s-in-the-republic-of-macedonia-veseli-nexhbi/10010934744>
- Vossen, R. (1998). Relative strengths and weaknesses of small firms in innovation. *International Small Business Journal*, 16(3), 88-94.
- Welsh, J., & White, J. (1981). A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*, 18-32.
- YU, Y., LI, M., LI, X., ZHAO, J., & ZHAO, D. (2018). Effects of entrepreneurship and IT fashion on SMEs' transformation toward cloud service through. *Information & Management*, 55(2), 245-257. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2017.07.001>
- Zeithaml, V. B. (1988). Communication and control processes in delivery of service quality. *Journal of Marketing*. Obtenido de <http://areas.kenanflagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/Communication%20and>
- Zorrilla, P. (2002). De acuerdo con Zorrilla (2002), el merchandising es un “conjunto de técnicas que, permiten favorecer el acto de compra a partir de la adecuada presentación tanto de los productos como de su entorno, así como gestionar de forma rentable el espacio de la tienda”. 65, 13-20. Obtenido de https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_DYC/DYC_2002_65_13_20.pdf