

# Tiendas Hard Discount y sus efectos en las tiendas de barrio de Cartagena de Indias (Colombia)





**TIENDAS *HARD DISCOUNT* Y  
SUS EFECTOS EN LAS TIENDAS  
DE BARRIO DE CARTAGENA  
DE INDIAS (COLOMBIA)**





**TIENDAS *HARD DISCOUNT* Y SUS  
EFECTOS EN LAS TIENDAS DE BARRIO  
DE CARTAGENA DE INDIAS (COLOMBIA)**

**AUTORES**

**JAVIER DEL CARMEN MARTÍNEZ PÉREZ  
FRANCISCO JAVIER MAZA ÁVILA**

Tiendas *hard discount* y sus efectos en las tiendas de barrio de Cartagena de Indias (Colombia)  
Autor(es): Javier del Carmen Martínez Pérez, Francisco Javier Maza Ávila ©  
Primera Edición  
ISBN: 978-958-5439-33-7

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Rector:                         | Édgar Parra Chacón       |
| Vicerrector de Docencia:        | Federico Gallego Vásquez |
| Vicerrector de Investigaciones: | Leonardo Puerta Llerena  |
| Vicerrector Administrativo:     | Gaspar Palacio Mendoza   |
| Secretaria General:             | Katia Joly Villarreal    |

---

658.87 / M385

Martínez Pérez, Javier del Carmen

Tiendas *hard discount* y sus efectos en las tiendas de barrio de Cartagena de Indias (Colombia)  
/ Javier del Carmen Martínez Pérez, Francisco Javier Maza Ávila; Freddy Badrán Padauí, Editor  
-- Cartagena de Indias: Editorial Universitaria, c2020.

260 páginas; 18 x 23 centímetros.

Incluye Anexos

ISBN 978-958-5439-33-7

1. Almacenes al por menor – Cartagena de Indias (Bolívar, Colombia) 2. Almacenes en cadena – Cartagena de Indias (Bolívar, Colombia) 3. Comercio minorista – Cartagena de Indias (Bolívar, Colombia) 4. Análisis de mercadeo – Cartagena de Indias (Bolívar, Colombia) I. Maza Ávila, Francisco Javier II. Badrán Padauí, Freddy, Editor.

CEP: Universidad de Cartagena. Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.  
Biblioteca José Fernández de Madrid.

---

Editor:

Freddy Badrán Padauí, Jefe de Sección de Publicaciones  
Universidad de Cartagena

Diseño de portada: Jorge Barrios Alcalá

Diagramación: Alpha Editores

Derechos

©Editorial Universitaria, Centro, Calle de la Universidad, Cra. 6, N° 36-100,

Claustro de San Agustín, primer piso

Cartagena de Indias, 2020

Realizado el depósito legal

Todos los derechos reservados

Las opiniones expresadas solo comprometen a los autores del libro, así como al Grupo de Investigación de Biotecnología e Innovación -GIBEL- del Centro de Comercio y Servicios -SENA- Regional Bolívar y al Grupo de Investigación en Estudios para el Desarrollo Regional -GIDER-, perteneciente al programa de Administración Industrial de la Universidad de Cartagena

# RESEÑA AUTORES

## **JAVIER DEL CARMEN MARTÍNEZ PÉREZ**

Es Economista y Magíster en Gestión de Organizaciones (Universidad de Cartagena, Colombia). Cuenta, además, con una Especialización en Gerencia de Mercadeo (Universidad Tecnológica de Bolívar, Colombia). Tiene una amplia experiencia en el sector comercial. En la actualidad, se desempeña como Instructor en el área de mercadeo y ventas en el Centro de Comercio y Servicios de la Regional Bolívar del Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA- (Colombia). También es consultor en Marketing Empresarial & Ventas. Es integrante del Grupo de Investigación de Biotecnología e Innovación (GIBEI), adscrito al Sistema de Investigación, Innovación y Desarrollo Tecnológico – SENNOVA- del SENA. E-mail: [jcmartinezp@sena.edu.co](mailto:jcmartinezp@sena.edu.co).

## **FRANCISCO JAVIER MAZA AVILA**

Doctor en Ciencias Sociales y Jurídicas y Máster Interuniversitario en Economía y Desarrollo Territorial de la Universidad de Cádiz, España. Administrador Industrial de la Universidad de Cartagena, Colombia. En la actualidad, se desempeña como docente de tiempo completo e investigador de la Universidad de Cartagena, Colombia, adscrito tanto a la Facultad de Ciencias Económicas, como al Instituto Internacional de Estudios del Caribe. Cuenta con más de 12 años de experiencia investigativa en las áreas económicas y sociales, en especial, en estudios sobre desarrollo territorial, conflicto y gestión pública. Ha sido también profesor invitado en la Universidad de Sevilla, España. Es Investigador Senior y Par Evaluador de Minciencias. Dirige, además, el Grupo de Investigación en Estudios para el Desarrollo Regional -GIDER- de la Universidad de Cartagena. E-mail: [fmazaa@unicartgena.edu.co](mailto:fmazaa@unicartgena.edu.co).

# CONTENIDO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>PRÓLOGO</b>   | <b>15</b> |
| <b>RESUMEN</b>   | <b>17</b> |
| <b>0. INTRODUCCIÓN</b>   | <b>21</b> |
| 0.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA  | 21        |
| 0.1.1. Descripción del problema  | 21        |
| 0.1.2. Formulación del problema  | 25        |
| 0.2. JUSTIFICACIÓN   | 25        |
| 0.3. ESTADO DEL ARTE PRELIMINAR  | 27        |
| 0.4. METODOLOGÍA   | 44        |
| 0.4.1. Fuentes de información  | 48        |
| 0.4.2. Fases   | 48        |
| 0.4.3. Población y muestra   | 50        |
| 0.4.4. Operacionalización de las variables   | 51        |
| 0.4.5. Limitaciones y alcances   | 55        |
| <b>1. ENFOQUES Y MODELOS TEÓRICOS DEL COMERCIO<br/>MINORISTA TRADICIONAL Y MODERNO</b> | <b>57</b> |
| 1.1. INTRODUCCIÓN  | 57        |
| 1.2. COMERCIO MINORISTA  | 57        |
| 1.2.1. Conceptos del comercio minorista  | 57        |
| 1.2.2. Principales teorías que apoyan el comercio minorista                            | 59        |
| 1.2.3. Clasificación del comercio minorista  | 66        |
| 1.2.4. Evolución del comercio minorista  | 69        |
| 1.3. TIENDAS DE BARRIO   | 71        |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 1.3.1.    | Conceptos de las tiendas de barrio   | 71        |
| 1.3.2.    | Aspectos importantes que caracterizan la tienda de barrio  | 72        |
| 1.3.3.    | Tipos de tiendas de barrio   | 73        |
| 1.4.      | TEORÍA DE PERCEPCIONES   | 74        |
| 1.4.1.    | Definición de percepciones   | 74        |
| 1.4.2.    | El proceso perceptivo  | 75        |
| 1.4.3.    | Percepción social y cultural   | 77        |
| 1.5.      | ESTRATEGIAS EMPRESARIALES  | 80        |
| 1.5.1.    | Conceptos de estrategia  | 80        |
| 1.5.2.    | Estrategia de crecimiento  | 82        |
| 1.5.3.    | Estrategia competitiva   | 82        |
| <b>2.</b> | <b>CARACTERIZACIÓN SOCIOECONÓMICA DE LAS TIENDAS DE BARRIO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS</b> | <b>85</b> |
| 2.1.      | GENERALIDADES  | 85        |
| 2.2.      | CLASIFICACIÓN GRUPOS POR EDADES, GÉNERO Y NIVEL DE ESCOLARIDAD DEL TENDERO                         | 93        |
| 2.3.      | ESTRATO DE LA TIENDA DE BARRIO   | 98        |
| 2.4.      | TENENCIA DE LA TIENDA DE BARRIO COMO UNIDAD FAMILIAR   | 99        |
| 2.5.      | NÚMERO DE EMPLEADOS EN LA TIENDA DE BARRIO   | 101       |
| 2.6.      | AÑOS DE ANTIGÜEDAD DE LA TIENDA DE BARRIO  | 103       |
| 2.7.      | AÑOS DEL TENDERO AL FRENTE DE LA TIENDA DE BARRIO  | 104       |
| 2.8.      | AÑOS DE EXPERIENCIA DEL TENDERO ADMINISTRANDO TIENDAS  | 104       |
| 2.9.      | VENTAJAS DE LA TIENDA DE BARRIO FRENTE A LA COMPETENCIA  | 105       |
| 2.10.     | CRÉDITO A LOS CLIENTES DE LA TIENDA DE BARRIO  | 110       |
| 2.11.     | DINÁMICA DE VENTAS EN LA TIENDA DE BARRIO  | 112       |
| 2.12.     | LA RELACIÓN QUE HA TENIDO EL TENDERO CON SUS CLIENTES Y PROVEEDORES                                | 113       |
| 2.13.     | GUSTOS Y PREFERENCIAS DEL CLIENTE A COMPLACER POR EL TENDERO                                       | 114       |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| <b>3.</b> | <b>PERCEPCIONES DE LOS TENDEROS DE BARRIO<br/>SOBRE LAS IMPLICACIONES DE LA LLEGADA DE<br/>NUEVOS FORMATOS COMERCIALES <i>HARD DISCOUNT</i></b>              | <b>119</b> |
| 3.1.      | GENERALIDADES  | 119        |
| 3.2.      | IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES<br>DEL TENDERO  | 120        |
| 3.3.      | PERCEPCIÓN DE CAMBIOS DE ACTITUD Y COSTUMBRES<br>EN LOS CLIENTES   | 124        |
| 3.4.      | PROMOCIONES DE TIENDAS ARA COMO MEDIO DE<br>CAPTURA DE CLIENTES  | 128        |
| 3.5.      | CERCANÍA DE TIENDAS ARA PARA CAPTURAR CLIENTES   | 130        |
| 3.6.      | FORTALEZAS O DEBILIDADES COMPETITIVAS DE LAS<br>TIENDAS DE BARRIO FRENTE A LA COMPETENCIA  | 132        |
| <br>      |  |            |
| <b>4.</b> | <b>ACCIONES IMPLEMENTADAS POR LOS TENDEROS DE<br/>BARRIO PARA AFRONTAR LOS EFECTOS DE LA LLEGADA<br/>DE NUEVOS FORMATOS COMERCIALES <i>HARD DISCOUNT</i></b> | <b>139</b> |
| 4.1.      | GENERALIDADES  | 139        |
| 4.2.      | ACCIONES DE LOS TENDEROS CON LA LLEGADA DE<br>TIENDAS ARA  | 140        |
| 4.3.      | LA TIENDA DE BARRIO COMO PUNTO DE ENCUENTRO<br>SOCIAL DE LA COMUNIDAD  | 148        |
| 4.4.      | AYUDAS TECNOLÓGICAS EN LA TIENDA DE BARRIO   | 151        |
| 4.5.      | EL RESPETO Y EL ORDEN EN LA TIENDA. UN GRAN<br>VALOR AGREGADO  | 154        |
| 4.6.      | <i>BENCHMARKING</i> COMO HERRAMIENTA PARA COMPETIR<br>DE LA TIENDA DE BARRIO   | 156        |
| 4.7.      | RELACIONES DE INTERCAMBIO CON LOS DISTRIBUIDORES<br>Y PROVEEDORES CON LA TIENDA DE BARRIO  | 157        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 4.8.      | PERSONAL DE VENTAS DE LA TIENDA PARA ATENDER, CAPTAR Y FIDELIZAR CLIENTES  | 159        |
| 4.9.      | LA TIENDA DE BARRIO Y SU APOYO A LA COMUNIDAD  | 161        |
| 4.10.     | ASPECTOS A MEJORAR EN LA TIENDA DE BARRIO PARA COMPETIR CON LAS TIENDAS ARA  | 162        |
| <b>5.</b> | <b>DIAGNÓSTICO DE LAS TIENDAS DE BARRIO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS</b>  | <b>169</b> |
| 5.1.      | GENERALIDADES  | 169        |
| 5.2.      | ASPECTOS INTERNOS QUE AFECTAN A LAS TIENDAS DE BARRIO  | 170        |
| 5.3.      | ASPECTOS EXTERNOS QUE AFECTAN A LAS TIENDAS DE BARRIO  | 173        |
| 5.4.      | ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD DOFA  | 174        |
| <b>6.</b> | <b>DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS TIENDAS DE BARRIO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS</b> | <b>179</b> |
| 6.1.      | GENERALIDADES  | 179        |
| 6.2.      | INDICADOR DE RENTABILIDAD DE LA TIENDA DE BARRIO   | 183        |
| 6.3.      | ESTRATEGIAS QUE INFLUYEN EN LA RENTABILIDAD DE LA TIENDA DE BARRIO   | 185        |
| 6.3.1.    | Estrategias de productos y servicios   | 186        |
| 6.3.2.    | Estrategias de integración en el canal   | 187        |
| 6.3.3.    | Estrategia funcional en el canal   | 190        |
| 6.3.4.    | Estrategia de servicio al cliente  | 192        |
| 6.3.5.    | Estrategia de publicidad y <i>merchandising</i>  | 194        |
| 6.4.      | LAS VARIABLES BÁSICAS QUE UTILIZA EL TENDERO PARA GESTIONAR LAS VARIABLES ESTRATÉGICAS   | 197        |
| 6.4.1.    | Estrategia de competitividad   | 197        |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| <b>7.</b> | <b>RECOMENDACIONES E INTENCIONES FUTURAS<br/>PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE<br/>LAS TIENDAS DE BARRIO DE CARTAGENA DE INDIAS</b> | 201 |
| 7.1.      | INTRODUCCIÓN  | 201 |
| 7.1.1.    | Capacitación y/o asesoría para administrar la tienda  | 201 |
| 7.1.2.    | Tipo de información, capacitación y/o asesoría que ha<br>recibido la tienda de barrio   | 203 |
| 7.1.3.    | Asociaciones o agremiaciones a las que ha pertenecido<br>el tendero   | 205 |
| 7.2.      | INTENCIONES FUTURAS   | 206 |
| 7.2.1.    | Posibilidades de asociación o cooperación con<br>comerciantes que tienen el mismo tipo de negocio   | 207 |
| 7.2.2.    | Disposición a la recepción de apoyo que contribuya a<br>disminuir los efectos de las Tiendas Ara  | 209 |
| <b>8.</b> | <b>CONCLUSIONES</b>   | 213 |
| <b>9.</b> | <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>   | 221 |
|           | <b>ANEXOS</b>   | 233 |



# TABLAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1. Antecedentes de investigaciones que abordan el tema de las tiendas de barrio y los comercios minoristas modernos en la ciudad de Cartagena   | 29  |
| Tabla 2. Antecedentes de investigaciones que abordan temas relacionados con la empresa, aplicable a las tiendas de barrio   | 38  |
| Tabla 3. Antecedentes de investigaciones que abordan teorías y enfoques sobre la percepción desde el punto de vista social, cultural que afectan el comportamiento del consumidor y la tienda de barrio | 42  |
| Tabla 4. Enfoques teóricos de áreas de influencia   | 45  |
| Tabla 5. Teorías explicativas de la evolución de las formas comerciales   | 65  |
| Tabla 6. Clasificación del comercio minorista según Cuesta (2001)   | 66  |
| Tabla 7. Clasificación del comercio minorista según Burruezo (2003)   | 67  |
| Tabla 8. Clasificación del comercio minorista según Santesmases (2015)  | 68  |
| Tabla 9. Tipos de tiendas de descuento según De Juan Vigaray (2005)   | 71  |
| Tabla 10. Tipología de tiendas de barrio según Páramo.  | 73  |
| Tabla 11. Principios de organización perceptual según Arellano (2010)   | 76  |
| Tabla 12. Distribución de la población y cálculo de la muestra de tiendas, según área de influencia   | 87  |
| Tabla 13. Tiendas de barrio por cada Tienda Ara en la ciudad de Cartagena   | 89  |
| Tabla 14. Atributos de imagen del establecimiento comercial   | 106 |
| Tabla 15. Matriz de vulnerabilidad DOFA   | 175 |

# GRÁFICAS

|   |     |
|---|-----|
| Gráfica 1. La rueda del <i>retail</i>   | 60  |
| Gráfica 2. Tendencias actuales en los ciclos de vida de las formas comerciales  | 62  |
| Gráfica 3. Zona de influencia de Tiendas Ara en Cartagena. Año 2018             | 87  |
| Gráfica 4. Tenderos en área de influencia de Tiendas Ara                        | 89  |
| Gráfica 5. Clasificación de la actividad emprendedora                           | 93  |
| Gráfica 6. Clasificación del tendero por grupos de edad                         | 94  |
| Gráfica 7. Género del tendero   | 95  |
| Gráfica 8. Nivel de escolaridad del tendero                                     | 96  |
| Gráfica 9. Interés del tendero por continuar sus estudios                       | 98  |
| Gráfica 10. Estrato socioeconómico de la tienda de barrio                       | 99  |
| Gráfica 11. Tenencia de la tienda de barrio                                     | 100 |
| Gráfica 12. La tienda de barrio como negocio familiar                           | 101 |
| Gráfica 13. Número de empleados en la tienda de barrio                          | 102 |
| Gráfica 14. Años de antigüedad de la tienda de barrio                           | 103 |
| Gráfica 15. Años que lleva el tendero al frente de la tienda de barrio          | 104 |
| Gráfica 16. Proporción de años de experiencia del tendero administrando tiendas | 105 |
| Gráfica 17. Proporción ventajas de la tienda de barrio frente a la competencia  | 110 |
| Gráfica 18. Facilidades de crédito a los clientes de la tienda de barrio        | 111 |
| Gráfica 19. Dinámica de ventas en la tienda de barrio durante el último año     | 112 |

|  |     |
|--|-----|
| Gráfica 20. La relación que ha tenido el tendero con sus clientes y proveedores  | 113 |
| Gráfica 21. El tendero se preocupa por complacer los gustos y preferencias de sus clientes   | 115 |
| Gráfica 22. Proporción de tenderos que identifican a sus principales competidores  | 120 |
| Gráfica 23. Los competidores directos identificados por el tendero   | 121 |
| Gráfica 24. Nivel de aceptación de las Tiendas ARA como competencia directa de su negocio  | 122 |
| Gráfica 25. Opinión del tendero sobre la afectación de una Tienda ARA ubicada en el área de influencia de su tienda, en la decisión de compra de sus clientes                  | 123 |
| Gráfica 26. Opinión del tendero sobre cambios de actitud y costumbres en los clientes, desde la llegada de Tienda Ara al área de influencia de su tienda                       | 125 |
| Gráfica 27. Opinión de los tenderos sobre la solicitud de nuevos productos y servicios por sus clientes, desde la llegada de una Tienda Ara al área de influencia de su tienda | 127 |
| Gráfica 28. Opinión de los tenderos sobre la permanencia de su clientela habitual, pese a las ofertas y/o promociones de la Tienda Ara ubicada en su área de influencia        | 129 |
| Gráfica 29. Opinión de los tenderos sobre el mantenimiento de flujo de compra habitual, desde la llegada de Tienda Ara al área de influencia de su tienda                      | 131 |
| Gráfica 30. Opinión de los tenderos sobre las variables competitivas que, en comparación con la Tienda Ara, se constituyen en sus fortalezas o debilidades                     | 134 |

|   |     |
|---|-----|
| Gráfica 31. Nuevas acciones del tendero como respuesta a la llegada de una Tienda Ara a su área de influencia   | 141 |
| Gráfica 32. Proporción de tenderos que aplican estrategias para mejorar la competitividad de su tienda, por tipo de estrategia  | 142 |
| Gráfica 33. Proporción de tenderos que realizan acciones en el ambiente interno y externo de la tienda para atraer clientes y aumentar su rentabilidad, por tipo de acción                | 145 |
| Gráfica 34. Opinión de los tenderos sobre la mejoras en la confortabilidad de sus clientes, ante acciones relacionadas con el aseo permanente, garantía de buen surtido y un trato amable | 147 |
| Gráfica 35. Opinión de los tenderos sobre el papel de la tienda de barrio como punto de encuentro de la comunidad   | 150 |
| Gráfica 36. Opinión del tendero sobre la contribución que tiene el uso de la tecnología a la mejora de la gestión de su tienda  | 153 |
| Gráfica 37. Opinión del tendero sobre la contribución que tiene el uso de la tecnología en la fidelización de sus clientes  | 154 |
| Gráfica 38. Opinión del tendero sobre la contribución que tiene garantizar el respeto y orden en la tienda al mantenimiento de los niveles deseados de compra                             | 155 |
| Gráfica 39. Opinión del tendero sobre el papel de los competidores directos en el fortalecimiento de la gestión de su tienda  | 157 |
| Gráfica 40. Opinión del tendero sobre el papel de las acciones para el fortalecimiento de las relaciones con sus proveedores, en la mejora de su competitividad                           | 158 |
| Gráfica 41. Opinión del tendero sobre la importancia del personal de ventas de la tienda para atender, captar y fidelizar clientes  | 160 |

|   |     |
|---|-----|
| Gráfica 42. Opinión del tendero sobre el apoyo a las actividades realizadas en su comunidad y su efecto en la captura y/o fidelización de clientes  | 161 |
| Gráfica 43. Opinión del tendero sobre los aspectos que puede mejorar la tienda de barrio para ofrecer un servicio de calidad, fidelizar a sus clientes y competir con las Tiendas Ara     | 164 |
| Gráfica 44. El tendero ha recibido información, capacitación y/o asesoría para administrar su tienda  | 202 |
| Gráfica 45. Tipo de información, capacitación y/o asesoría que ha recibido el tendero para administrar la tienda  | 204 |
| Gráfica 46. Entidades de las que ha recibido capacitaciones el tendero  | 204 |
| Gráfica 47. El tendero pertenece a alguna asociación o agremiación  | 205 |
| Gráfica 48. Asociaciones o agremiaciones a las que está afiliado el tendero de barrio   | 206 |
| Gráfica 49. Proporción de tenderos que le gustaría asociarse o cooperar con los comerciantes que tienen el mismo tipo de negocio  | 207 |
| Gráfica 50. Proporción de tenderos con conocimiento de entidades que le pueden ayudar a mejorar su tienda   | 208 |
| Gráfica 51. Proporción de entidades que el tendero conoce que lo ayuden a mejorar su tienda   | 209 |
| Gráfica 52. Proporción de tenderos dispuestos a recibir un tipo de apoyo, que contribuya a disminuir los efectos de las Tiendas Ara y asegurar la permanencia de su negocio en el mercado | 210 |

# PRÓLOGO

---

Las de descuentos fuertes crecen y se posicionan en Colombia, a un ritmo acelerado, dejando la impresión en el imaginario colectivo que, en el eje de sus estrategias corporativas, solo existe la opción de expandirse para convertirse en los jugadores líderes de este modelo de negocios. Lo anterior queda reflejado en un informe publicado por el diario colombiano La República en su edición del 29 de octubre del año 2018, donde indicó que el número de de descuentos fuertes alcanzó la cifra de 2100, y en las proyecciones de ventas 9,5 billones al cierre de 2018.

Las cifras expuestas generan preocupación en los empresarios de comercios tradicionales, cadenas regionales y comerciantes independientes. Sin embargo, no se han percibido reacciones que indiquen la implementación de una estrategia que frene a los nuevos jugadores; al parecer, los afectados se limitan a ser testigos de estos crecimientos inesperados, como también del nuevo paradigma que afirma que en la actualidad el mundo de los negocios cambia con mayor rapidez. Según datos de Nielsen, compañía de información y medición, estas empresas en el mercado de los negocios de Retail tienen una participación que oscila entre el 7% y el 10% con un crecimiento del 26,5%, y presencia en más de veinte departamentos.

Como mercadólogo me motivó el interés de los autores de esta investigación, Javier Martínez Pérez y Francisco Javier Maza Ávila, por conocer las implicaciones económicas, sociales y culturales de estos nuevos competidores, en el comercio minorista tradicional de las de barrio, en la ciudad de Cartagena de Indias. Con un formato innovador aprovechan la base fundamental que siem-

pre tuvo la tienda de barrio: integrar al vecino, sus necesidades básicas y su realidad económica.

El éxito de este libro está en la integración de las diferentes herramientas metodológicas de investigación cualitativa y cuantitativa utilizadas por los autores para conocer la percepción de los propietarios y administradores de comercios minoristas tradicionales, como audiencia impactada social y culturalmente por este nuevo fenómeno. Estoy seguro que su esfuerzo permitirá comunicar en forma asertiva a estudiantes, profesores de investigación de mercados, empresarios y profesionales de marketing, a través de un texto ameno, la forma práctica de utilizar los conceptos relevantes sobre los que se basa la disciplina de la Investigación de Mercados.

El ideal de los autores es compartir sus experiencias laborales y académicas para que todos los interesados y la población en formación, conozcan detalladamente los cambios que los nuevos modelos generan en el ecosistema de la cadena de comercio.

**Omar Jesús Altamar Santodomingo**

Docente universitario

Consultor y MG en Marketing

# RESUMEN

---

Los comercios minoristas en Colombia, por motivos de la globalización, desde los años 90 han tenido un crecimiento acelerado. Muchos modernos supermercados comenzaron a brotar en las principales ciudades de la región y, en sintonía con su explosivo crecimiento, surgieron expresiones para celebrar sus tamaños cada vez mayores: grandes supermercados, megamercados e hipermercados. En la actualidad, el comercio minorista ha tenido una transformación con el arribo y expansión de los formatos conocidos como tiendas de descuento duro o *Hard Discount*. Este formato se caracteriza por ofrecer a los compradores/consumidores precios muy bajos en los productos, a partir de la reducción de costos operativos como procesos logísticos, número de empleados e infraestructura y ofreciendo un portafolio de productos limitados, los cuales se consideran de mayor rotación para poder así mantener un flujo constante del producto y garantizar unos precios bajos. Se estima que Cartagena de Indias es una de las ciudades de la región Caribe con el mayor crecimiento de este formato comercial.

Pese a las ventajas que supone el formato de descuento duro para los consumidores, su dinámica de crecimiento parece amenazar la perdurabilidad de las de barrio, comercio minorista tradicional con un valor socioeconómico y cultural para el segmento de consumidores al cual dirige su área de influencia. Por esta razón, el presente libro resultado de investigación tiene como finalidad analizar las percepciones sobre las implicaciones económicas, sociales y culturales del ingreso de nuevos competidores de comercios minoristas de descuento duro o *Hard Discount* al canal del comercio minorista tradicional de las de barrio en la ciudad de Cartagena de Indias.



Este libro es el resultado de una investigación titulada *Análisis de las implicaciones económicas, sociales y culturales del ingreso de nuevos competidores de comercios minoristas de descuento duro al canal del comercio minorista tradicional de las de barrio en la ciudad de Cartagena de Indias*, financiada por el Sistema de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación -SENNOVA- del Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA-, en el año 2017 (código SGPS 2611-2017), con la participación del Grupo de Investigación de Biotecnología e Innovación -GIBEI-, del Centro de Comercio y Servicios -SENA-, Regional Bolívar y el Grupo de Investigación en Estudios para el Desarrollo Regional -GIDER-, perteneciente al programa de Administración Industrial de la Universidad de Cartagena.

La investigación que dio pie a la escritura de este libro fue de carácter eminentemente práctico, con un alcance de tipo explicativo-propositivo en el contexto de la investigación mixta, y pretendió identificar la percepción que tienen los propietarios y/o administradores de las de barrio de la ciudad de Cartagena de Indias sobre las implicaciones económicas, sociales y culturales del ingreso de nuevos competidores en el mercado de la venta al retail, así como identificar la efectividad de las estrategias que han aplicado para afrontarlas.

Se acudió a la aplicación de cuestionarios a una muestra representativa de propietarios y/o administradores de de barrio ubicados dentro del área de influencia de los nuevos formatos de comercio al por menor considerados para este estudio, que para tal efecto son las Tiendas Ara, las de mayor expansión en la ciudad de Cartagena de Indias hasta el año 2018, posicionando a la ciudad como la de mayor dinámica entre las ciudades de la región Caribe. Los resultados obtenidos de los cuestionarios fueron complementados con entrevistas a profundidad a actores del sector. Además, se utilizó información secundaria referente a estadísticas del sector del comercio al por menor.

Este trabajo involucró un diagnóstico socioeconómico y cultural de las de barrio que permitieron delinear características e información propias que dieron luces del comportamiento del sector de comercio tradicional y señalar factores claves

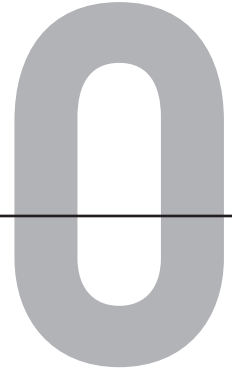
de éxito para el mejoramiento y supervivencia de estos comercios minoristas. Igualmente se analizaron las percepciones de tenderos y/o administradores de los comercios minoristas tradicionales sobre las implicaciones sociales, económicas y culturales generadas con el ingreso de las tiendas de descuento duro - Tiendas Ara, y acerca de otros atributos que maneja la tienda de barrio que le dan ventaja competitiva y de los cuales se puedan ver afectadas con el ingreso de los nuevos formatos en el área de influencia de las .

A partir de las percepciones de los tenderos frente a su competencia directa se pretendió identificar las acciones de los tenderos a partir del ingreso de las Tiendas Ara a su sector para promover la tienda, aumentar ventas y diferenciarse frente a su competencia directa y demás competidores. También se identificaron las intenciones futuras respecto a su rol como tendero y como participante de un grupo importante de su misma actividad como gremios de tenderos, integrantes de su misma localidad de nacimiento, sus paisanos.

**Palabras Clave:** *Tiendas de barrio, Comercios minoristas, Canal de distribución, Retail y Comercio tradicional.*



# INTRODUCCIÓN



---

## 0.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 0.1.1. Descripción del problema

Durante los 90's, el paisaje del comercio minorista en América Latina cambió de manera dramática (D'Andrea, 2003; en Silva, 2012). Cientos de modernos supermercados comenzaron a brotar en las principales ciudades de la región y, en sintonía con su explosivo crecimiento, surgieron expresiones para celebrar sus tamaños cada vez mayores: grandes supermercados, megamercados e hipermercados. Esta situación se presenta igualmente en esta misma época en el viejo mundo, con influencia posterior en Latinoamérica. Según Dawson & Frasquet (2006), *"(...) desde principios de la década de los noventa, se ha producido una reestructuración sustancial del sector de la distribución minorista en gran parte de Europa (...) la reestructuración se ha producido en paralelo a cambios sustanciales en las estrategias, operaciones y relaciones de los minoristas"*.

Hacia finales de la década de los 80's, la economía colombiana comenzó a integrarse en la globalización de la economía mundial. La liberalización del sector, a través de nuevas reglas de juego orientadas por la libertad empresarial y el control posterior de actividades restrictivas de la competencia, supuso establecer condiciones favorables a la entrada de nuevos actores al sector. La reestructuración del comercio minorista del *retail* en Colombia permitió el ingreso de jugadores como la holandesa Makro en 1994, las francesas

Carrefour en 1998<sup>1</sup> y Casino, a través de Almacenes Éxito, en 1999, y la chilena Sodimac a través de HomeCenter (Rojas, Rivas & Rojas, 2004); en 2005 ingresó la española Mango; en 2006 Falabella de Chile; Zara (España) en 2007; Topitop de Perú en 2008 y, a partir de 2011, empezó a operar la americana PriceSmart en Barranquilla (Silva, 2012).

Ante la llegada de grandes conglomerados internacionales del *retail*, consolidando el sector, según la revista Dinero (2010) “(...) *compañías nacionales como Almacenes Éxito, Carulla, Vivero y Olímpica, se embarcaron en una guerra que terminó dejando a Almacenes Éxito como el gran jugador, después de haber adquirido Carulla-Vivero y Cadenalco, y haber recibido la inversión de la francesa Casino*” Las grandes cadenas de supermercados no han logrado frenar este fenómeno y, en vez de seguir “*luchando contra el enemigo*”, decidieron unirse por medio de formatos más pequeños y modelos (Worldpanel, 2014).

En la actualidad, el comercio minorista ha tenido una transformación con el arribo y expansión de las tiendas Hard Discount o de “descuento duro”. Este formato se caracteriza por ofrecer a los compradores/consumidores precios muy bajos en los productos, a partir de la reducción de costos operativos como procesos logísticos, número de empleados e infraestructura, y ofreciendo un portafolio de productos limitados<sup>2</sup>, los cuales se consideran de mayor rotación, para poder así mantener un flujo constante del producto y garantizar unos precios bajos. Este formato se ha tomado el mundo por las ventajas que ofrece a los consumidores en lo que corresponde a los precios (Gómez, Echeverry, & Betancurt, 2015). Colombia cuenta con varias cadenas de descuento duro como las Ara, que pertenece al grupo portugués Jerónimo Martins Company, D1 que

---

1 En 2012, Carrefour fue adquirida por el grupo Cencosub de Chile, quienes han entrado con sus Jumbo y Easy.

2 Se estima que el portafolio de una Tienda Ara, entre alimentos y productos del hogar, es de 1.000 referencias, aproximadamente, entre marcas reconocidas y propias. Además, más del 90% de las marcas propias corresponde a productos nacionales.

pertenece al grupo Santodomingo y Justo & Bueno de la empresa Mercadería S.A.S., las cuales han incursionado fuertemente en el mercado y comercio *retail*. Este crecimiento puede según cifras de la firma analista de mercados Nielsen (2016; en Dinero, 2017a) *“Las tres cadenas que hacen parte de este modelo respondieron al cierre del año 2016 por 7% de las ventas totales del comercio, cuando en 2013 apenas representaban 1%”*, mientras que Sinnetic<sup>3</sup> en proyección realizada a través del Big Data por la Revista Dinero (2017b) *“(…) es de esperarse, porque la competitividad que estos actores traen desde precios, diversidades de portafolio y otras variables, son difícilmente igualables por el mediano y pequeño tendero”*, señala el informe.

Dentro del canal de comercio minorista, con un gran dinamismo en los últimos años por cuenta del formato de descuento duro, también se encuentran las de barrio, que representan el formato tradicional de comercio al por menor, y tienen un valor socioeconómico y cultural para el segmento de consumidores al cual dirige su área de influencia. De acuerdo con Rojas & Guerrero (1999; en Páramo & Ramírez, 2009) las tiendas hacen parte de la comunidad, son un lugar de reunión, un espacio público para interactuar, compartir y socializar. Son lugares de comunicación e interrelación, donde los pobladores locales se conocen y reconocen en sus miradas, descifrando signos que les son comunes. Así, las tiendas de barrio se han constituido en un canal con mucha fortaleza económica del sector comercial, amparado en el factor cultural que le otorga mayor relevancia (Páramo & Ramírez, 2009). Las tiendas de barrio siguen siendo un importante competidor en el sector pues, según Servinformación en referencia al canal tradicional *“se calcula que entre 63 y 65 por ciento de las compras de alimentos de los colombianos se hacen a través de esa vía, superando a los almacenes de cadena y a las grandes superficies”* (El Tiempo, 2017).

---

3 Sinnetic. Es una firma de consultoría e investigación de vocación analítica experta en Big Data, que aprovecha el poder de la tecnología para lograr el justo balance entre ciencia, datos y estrategia de negocio.

El análisis de las dinámicas recientes en el comercio minorista o *retail* permiten dar cuenta de dos tendencias en dicho canal. Por una parte, están los comercios minoristas modernos, con características marcadas como poder económico, uso de tecnologías, talento humano calificado y una gran diversidad de formatos comerciales de diferentes tamaños y diversas formas de presentar su oferta de productos y servicios. Entre estos formatos están las Tiendas de Descuento duro o Hard Discount y las Tiendas de Conveniencia que, con una capacidad instalada menor, les permite acercarse a áreas donde otros formatos no pueden. Por otro lado, están los comercios minoristas tradicionales -donde se pueden ubicar a las Tiendas de Barrio-, caracterizadas por cambios poco significativos a lo largo de su recorrido histórico, bajo uso de tecnologías y el empleo frecuente del mostrador como medio de atención del cliente.

Las tiendas de barrio se han visto amenazadas con el crecimiento de los comercios minoristas modernos en su área geográfica. Según Caracol Radio (2006) “(...) *los almacenes de cadena y los llamados hipermercados, le apuntan ahora a una mayor presencia en las esquinas con pequeños negocios, más cercanos a la comunidad. Sus administradores estudian estrategias para una mayor penetración en ese segmento*”. Estas amenazas también son latentes en grupos económicos especializados en el sector como Jerónimo Martins, Mercadería S.A.S. con sus formatos comerciales.

En Cartagena de Indias, los supermercados, las Tiendas de Conveniencia y de Descuento Duro se han expandido durante los últimos cinco años. Supermercados como Megatiendas y Olímpica, Tiendas de Conveniencia como Éxito Express, Olímpica y Carulla junto con Tiendas de Descuento Duro como Tiendas Ara y Surtimax han incursionado en áreas geográficas donde antes no se concebía un comercio minorista moderno. Se prevé el ingreso al mercado de tiendas como D1 y Justo & Bueno<sup>4</sup>. Por ello, el interés de esta investigación

---

4 Para finales del año 2018, Justo & Bueno inauguró su primera tienda en el barrio Paseo Bolívar de Cartagena de Indias.

se centra en el análisis de las percepciones que tienen los propietarios y/o administradores de las tiendas de barrio ubicadas en Cartagena de Indias sobre las implicaciones económicas y sociales que el crecimiento de los formatos *Hard Discount* ha tenido sobre sus negocios, así como las estrategias que han implementado para afrontarlas, de modo que los resultados arrojados sirvan de base para la definición de estrategias y acciones que permitan a los tenderos mejorar su competitividad en el mercado de Cartagena de Indias, garantizando así su supervivencia.

### 0.1.2. Formulación del problema

- ¿Cuáles son las percepciones que tienen los propietarios y/o administradores del comercio tradicional de tiendas de barrio en Cartagena de Indias sobre las implicaciones económicas, sociales y culturales generadas con el ingreso de nuevos comercios minoristas de descuento duro y que estrategias han implementado para afrontarlas?
- ¿Qué estrategias han implementado los propietarios y/o administradores del comercio tradicional de tiendas de barrio en Cartagena de Indias para afrontar las amenazas generadas con el ingreso de nuevos comercios minoristas de descuento duro, y que tan efectivas han sido?
- ¿Qué estrategias y acciones pueden sugerirse para ser implementadas por los propietarios de las tiendas de barrio en la ciudad de Cartagena para mejorar su competitividad frente a los comercios minoristas de descuento duro?

## 0.2. JUSTIFICACIÓN

El proceso de globalización de la economía mundial registrado en las últimas décadas, ha significado la internacionalización de muchas empresas de diferentes sectores productivos; el comercio minorista no ha sido la excepción



a esa tendencia (Molina Parra, 2010), debido a que grandes actores de este sector han incursionado en el segmento de mercado de las tiendas de barrio con formatos como Tiendas de Descuento Duro o *Hard Discount*. Para el caso de Colombia, los cambios que se vienen librando en el sector del comercio minorista hacia formatos de descuento duro han dado como resultado la entrada de nuevos competidores, tales como D1, Justo y Bueno y Tiendas Ara, que han tenido un importante crecimiento en el sector, gracias a los precios comparativamente bajos y a un ambiente más cercano al consumidor, como parte de la estrategia de este tipo de formatos.

Las procuraciones sobre el creciente aumento del formato *Hard Discount* se centran en las posibles implicaciones que puede llegar a tener en las tiendas de barrio, siendo este otro de los importantes representantes del comercio al por menor y con gran impacto económico y social pues, según los datos de Servinformación<sup>5</sup> (El Tiempo, 2017), en Colombia las tiendas de barrio "(...) a nivel nacional representan el 29,6 por ciento, dado que se estiman en 720.000 los pequeños negocios y en 215.000 las tiendas. Es decir que de cada 10 locales 3 corresponden al canal tradicional". Por su parte, la Andi estima que las tiendas son las responsables del 87% de las ventas de alimentos frescos de los hogares colombianos. Cartagena de Indias es una de las ciudades de Colombia con una importante dinámica de comercio al por menor en el formato tradicional y, por tanto, con mayores pobabilidades de afectaciones. Según estadísticas de la Cámara de Comercio de Cartagena, para el año 2016 habían registradas un total de 2.095 empresas bajo el código CIIU 4711, *comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas o tabaco*, distribuidas en las tres localidades de la ciudad: Histórica y del Caribe Norte, De la Virgen y Turística, Industrial y de la Bahía.

---

<sup>5</sup> Servinformación. Realiza el adecuado manejo de los datos y la información suministrada por las personas que visitan nuestra página web, respetando su privacidad y garantizando el buen uso de la misma, con lo cual damos cumplimiento a lo estipulado en la Ley 1581 de 2012 de P. <https://servinformacion.com/>

Según Ramírez & Pachón (2004; en Paramo, García, & Arias, 2011), las tiendas de barrio tienen un papel importante en las prácticas culturales populares en la comunidad donde se encuentran presentes pues, además de la función comercial, siguen siendo el lugar de encuentro entre pobladores, vecinos y amigos. Por ello, el interés de esta investigación se centra en el análisis de las implicaciones económicas y sociales que el crecimiento de los formatos Hard Discount puede tener sobre las tiendas de barrio ubicadas en Cartagena de Indias, de modo que los resultados arrojados sirvan de base para la definición de estrategias y acciones que permitan a los tenderos mejorar su competitividad en el mercado, garantizando así su supervivencia.

La presente investigación también enriquecerá el ámbito científico, que aportará nuevas estrategias metodológicas de corte cuantitativo y cualitativo para abordar el análisis de las implicaciones de la incursión de nuevos agentes al segmento del mercado minorista, sirviendo así como base para futuras investigaciones relacionadas con el comercio minorista en la ciudad de Cartagena de Indias y en otros contextos con problemas similares. Al hablar de tiendas de barrio, no solo se está hablando de una unidad de negocio, sino también de una unidad que hace parte tanto del entorno social y cultural de los barrios que conforman la ciudad de Cartagena, por ello las estrategias y acciones derivadas de este estudio podrían ayudar a la supervivencia de estas tiendas de barrio que no solo aportan al desarrollo económico de la ciudad, sino que hacen parte de la idiosincrasia de la población cartagenera. Vale anotar que son pocas las referencias de este tipo de estudios en Latinoamérica y en especial en Colombia.

### **0.3. ESTADO DEL ARTE PRELIMINAR**

En la elaboración del trabajo de investigación que sirve de base para este libro, se referencian antecedentes que procuran especificar el actual canal tradicional y los diferentes formatos del comercio minorista moderno en diferentes posiciones, desde un contexto general a lo particular, desde lo

global, el desarrollo en Colombia y la penetración de los mercados en la ciudad de Cartagena de Indias. Los antecedentes encontrados permitirán conocer la evolución del comercio minorista hasta entrar a competir en el área geográfica de las tiendas de barrio.

En el desarrollo de la investigación destacan publicaciones que sirven de referencia para comprender mejor y desarrollar el tema de investigación, extraídas de bases de datos científicas, tales como ScienceDirect, EBSCOHost y Dialnet entre otras. Para efectos de caracterización de tiendas de barrio el estudio (Guarín, 2009) para la FAO titulado “*Análisis socioeconómico de tiendas de alimentos en áreas urbanas de bajos recursos en Latinoamérica*”, muestra la función principal que ejercen las tiendas de barrio en la provisión de alimentos y en la generación de empleos.

El estudio aplicado en la ciudad de Manizales, encontró las siguientes caracterizaciones: Las tiendas de barrio son empresas en lo general familiares de cuyos ingresos depende la supervivencia de la familia. La mayoría de tenderos tiene poca experiencia en la administración de los negocios. Operan de manera aislada y sin coordinación lo que no les permite poder de negociación ante sus proveedores. En su gran mayoría tienen poco capital de trabajo. El grupo de tenderos le tiene poca confianza al Estado y a las instituciones bancarias. Ofrecen productos alimenticios y no alimenticios variados necesarios para la canasta básica.

Los resultados que arroja el estudio de Guarín (2009), presenta las siguientes recomendaciones a la FAO para que los entes y el Estado asuman el desarrollo de políticas públicas sobre alimentación y sector informal. Estas son: Se debe promover la asociación en pequeña escala. Ofrecer capacitación a los comerciantes minoristas o tenderos de barrio. Mejorar la oferta de productos saludables mejorando la cadena de suministro de estos alimentos. Mejorar los sistemas de información de los tenderos con tecnologías accesibles. Dar

a los tenderos la oportunidad de ofrecer valor agregado para diferenciarse de la competencia. Mejorar el acceso al crédito para promover el crecimiento de sus negocios.

En el estudio sobre la *“Rentabilidad y estrategia de la empresa en el sector de la distribución comercial”* presentado por Armario (1995a) se describe el proceso evolutivo del sector de la distribución comercial compuesto por un comercio moderno y un comercio tradicional. El estudio incluye un modelo teórico de carácter integral en el que relaciona los componentes que determinan la rentabilidad de la empresa con las variables que conforman su estrategia comercial. El principal aporte de Armario (1995a) destaca las distintas estrategias que a través de un modelo teórico pretende describir el funcionamiento de las empresas que operan en la distribución comercial, este modelo es descrito en tres niveles debidamente interrelacionados en la doble tipología del comercio tradicional y comercio moderno.

**Tabla 1. Antecedentes de investigaciones que abordan el tema de las tiendas de barrio y los comercios minoristas modernos en la ciudad de Cartagena**

| AUTORES   | AÑO  | OBJETIVOS  |
|---|------|--|
| Bustos Murcia, Silvia;<br>Fajardo Fajardo,<br>Francis | 2018 | En la presente investigación, se busca evaluar los beneficios financieros que trae un modelo de asociatividad para las tiendas de barrio en la localidad de Chapinero. La metodología utilizada es de enfoque cualitativo, con un método de estudio del caso, partiendo de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, lo cual permitió identificar variables claves que se desarrollan en la zona estudiada permitiendo plantear beneficios financieros que traería un modelo de asociatividad para las tiendas de barrio como mostrar los beneficios financieros tales como, la reducción de costos, aumento de las ventas diarias, elasticidad de los precios, incremento del poder de negociación con los proveedores y clientes, respondiendo así a la pregunta de investigación. |

| AUTORES  | AÑO  | OBJETIVOS  |
|--|------|--|
| Cardona Salazar, Jhonier; García Morales, Walter | 2017 | En este documento los autores analizan cómo ha sido el impacto por parte de las tiendas de descuento, en este caso Ara y D1, sobre la dinámica de las tiendas de barrio ubicadas en Villa Verde – El Poblado y Villa del Prado en la ciudad de Pereira. Para desarrollar esta investigación se recolectó la Información a través de encuestas practicadas a los tenderos de los barrios afectados con una metodología de análisis y síntesis en donde se concluyó mediante lo observado el desplazamiento o pérdida de clientes en las tiendas del Poblado 2 y Villa Verde. Nuevamente se deja de sentir impacto desde varias perspectivas incluidas esta: la pérdida de clientes. |
| Asensio, Roberto Alonso                          | 2017 | Este trabajo tiene como objetivo el estudio empírico y pluridisciplinar de un fenómeno muy concreto: la naturaleza y la evolución del comercio al por menor en la ciudad de Badajoz. Esta investigación fue de tipo análisis y la información fue recogida por medio de encuesta y entrevistas. Para concluir el último patrón que se analizó fue el de comercio minorista de grandes superficies o comercios de concentración de la propiedad.  |
| Pérez, Germán                                    | 2016 | Este trabajo está dirigido a las tiendas de barrio en los estratos 5 y 6, su propósito está en ofrecer a este grupo de tenderos asesoría en consultoría de mercadeo para mejorar su competitividad. La metodología utilizada fue “el método inductivo con técnicas metodológicas como la observación directa no participante y la aplicación de instrumentos y técnicas como la entrevista a profundidad y la encuesta”. Con resultado se identificaron fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para el logro del proyecto.  |
| Beltrán Castro, Ángela                           | 2016 | El presente documento tiene como finalidad demostrar que las cadenas de descuento que se encuentran en auge en Colombia son una competencia real para el gremio de tenderos de barrio en la ciudad de Bogotá. En donde, por medio de la realización de encuestas de tipo cualicuantitativo, se pudo concluir que el consumidor colombiano sigue prefiriendo la tienda de barrio como principal punto de acopio, las cadenas de descuento son definitivamente un claro competidor considerando por un lado la cercanía que están teniendo con sus consumidores.   |

| AUTORES   | AÑO  | OBJETIVOS  |
|---|------|--|
| Mora, Daniel Augusto & Sánchez Norlando                                       | 2016 | En el desarrollo de este artículo los autores señalan a la tienda de barrio como “el epicentro de la vida social del barrio”, por tanto el propósito es propender a través de cuatro elementos explicativos la incidencia entre tenderos y clientes en el desarrollo de la actividad comercial. Para la metodología se determinó utilizar métodos analítico-descriptivos y cuantitativos. Los resultados obtenidos fueron la caracterización de los tenderos y los resultados de cada una de las dimensiones mencionadas en la investigación respecto al marketing relacional y su relación con los arraigos culturales predominantes. |
| Almeyda, Juan de Jesús  | 2016 | Este documento tiene como finalidad mostrar el fenómeno de las tiendas de descuento en el mercado del <i>retail</i> colombiano, que por medio de una metodología de análisis y síntesis se demostró que la competencia entre los diferentes tipos de canales del <i>retail</i> como supermercados y tiendas tradicionales, se ha vuelto fuertemente reñida.  |
| Aguilera, María; Arrieta, Alí Miguel; Carreño, Andrés y Uribe, Camila         | 2015 | Este trabajo aborda el comercio interno mayorista minorista, durante los años 2000–2014, su evolución de la actividad utilizando indicadores de producción, mercado laboral y construcción. Concluyendo en tres mensajes económicos, de producción y en la construcción.   |
| Alviar, Andrés Antonio  | 2015 | La investigación del autor aborda la caracterización del comercio tradicional de tiendas de barrio de nivel socioeconómico medio de la ciudad de Manizales, mediante un enfoque cualitativo–cuantitativo. Desde lo cuantitativo el enfoque es descriptivo–explicativo; desde lo cualitativo es interpretativo, arrojando como resultado la prevalencia de las tiendas de barrio en los negocios minoristas, la antigüedad de las misceláneas, el arraigo familiar en el negocio de las tiendas.  |
| Gómez Franco, Diana; Echeverry Arroyave, Melissa; Betancourt Grisales, Evelin | 2015 | La siguiente investigación consiste en analizar la incidencia de la llegada de nuevos formatos minoristas en el mercado de las tradicionales tiendas de barrio. La recolección de información de la investigación, se dio a partir de la elaboración de encuestas a los tenderos de la Comuna 13 El Poblado. Con esta investigación se describirán las prácticas comerciales que se desarrollan entre las tiendas tradicionales y las tiendas Express, los retos y estrategias posibles que deberían implementar las tiendas de barrio frente a los nuevos modelos de negocio.   |

| AUTORES   | AÑO  | OBJETIVOS   |
|---|------|---|
| Caicedo Osorio, Juan; Quiceno Cataño, Jhony           | 2015 | La investigación consiste sobre la creciente presencia de formatos Ara y D1 en la ciudad de Manizales, y a la vez investigar si la aparición de estas nuevas superficies afectan la situación comercial de los tenderos de la ciudad; se obtuvo la información por medio de entrevistas realizadas en los barrios respectivos donde se encuentran las nuevas superficies; estas entrevistas arrojaron datos importantes para responder a los objetivos planeados en el proyecto sobre el consumidor, el tendero, en aportes académicos y personales.  |
| Quintero Arango, Luis Fernando                        | 2015 | En este estudio cualitativo el autor investiga el análisis que tiene el sector <i>retail</i> de los puntos de venta y el comportamiento de compra de los consumidores. Como técnica de recolección de datos se procede con la corriente fenomenológica. Como conclusión entre otras, los puntos de venta de las tiendas <i>retail</i> deben contar con estrategias para motivar al consumidor a que consuma los productos y servicios que estas ofrecen.  |
| Escobar Cazal, Elizabeth Ann & Escobar Reyes, Gonzalo | 2015 | El propósito de la investigación fue realizar un diagnóstico de las organizaciones empresariales formales e informales vinculadas a los sectores servicio, comercio e industria, analizando el impacto socio-económico generado. Se realizaron estudios descriptivos y diagnósticos sobre las organizaciones formales e informales (mipymes). Concluye el estudio resaltando las características de las tiendas de barrio ante el fenómeno de los comercios modernos.   |
| Álvarez Cano, Ana Milena                              | 2015 | El propósito de esta investigación es demostrar, desde la perspectiva del marketing relacional y los conceptos de redes sociales primarias, por qué las relaciones sociales y beneficios relacionales han sido los aspectos claves de éxito que han conformado la ventaja competitiva de las tiendas de barrio estudiadas en la ciudad de Santiago de Cali-Colombia. En la metodología utilizada se realizaron entrevistas a profundidad y análisis de contenido, mediante el uso de las técnicas de observación no estructurada. Entre los principales hallazgos, se encontró que los aspectos que han favorecido la permanencia de este tipo de negocios en el mercado son: la proximidad espacial, las relaciones sociales y afectivas entre tendero y consumidor; las redes sociales humanas primarias e informales que surgen en la interacción que se presenta entre el tendero con los clientes, proveedores y otros tenderos. |

| AUTORES  | AÑO  | OBJETIVOS   |
|--|------|---|
| San Clemente, Juan Carlos.                                 | 2014 | Este estudio aborda las tiendas de barrio como iniciativas empresariales y negocios inclusivos para beneficio de comunidades de bajos ingresos compitiendo abiertamente en el mercado siendo los principales rivales comerciales de las grandes empresas de distribución minorista. Para el logro de los datos se hizo una investigación empírica. Entre las consideraciones finales se tiene a los tenderos de barrios como una actividad importante a la que se debe tener en cuenta en la política pública y acciones de estrategias de mejoramiento.                      |
| Cámara de Comercio de Casanare                             | 2014 | El trabajo tiene como objetivo analizar las características de los tenderos, mirar aspectos como: "la participación por género, nivel de escolaridad, formalización de los microempresarios, necesidades de capacitación, servicio al cliente, competencia, proveedores, y bancarización". Como resultados se concluye en unas observaciones del comportamiento en la actividad del tendero.  |
| Londoño, Emperatriz & Navas María Eugenia                  | 2014 | En el presente trabajo se analiza el efecto que, sobre tiendas de barrio, supermercados ha causado el ingreso de Tiendas Ara. La metodología empleada se basó en una investigación descriptiva de corte cualitativo-cuantitativo, soportado en una base teórica como el principio de la polaridad o polarización y teoría dialéctica o crisol de fusión dialéctica de Gist. Concluyendo que el mercado de consumo masivo está disputado por grandes supermercados en un extremo y tiendas por otro dando como resultado según Gist, una síntesis de cómo son las Tiendas Ara. |
| Peñalosa Otero, Mónica Eugenia & López Celis, Diana María. | 2014 | El presente artículo de reflexión tiene como objetivo estudiar las prácticas de mercadeo que están implementando los tenderos en la actualidad en la localidad de Chapinero en Bogotá. La metodología que se utilizó con un enfoque cualitativo, fue el método descriptivo; la técnica de investigación fue la entrevista personal la cual permitió generalizar los hallazgos. Entre los resultados, se identificaron, las prácticas de mercadeo encontradas en la actualidad.  |
| Palacios, Roberto; Bhojwani, Samir y Ovalle, Alejandra     | 2013 | En este documento se analiza el canal tradicional y los avances en el canal moderno en el panorama latinoamericano especialmente en Colombia en aspectos económicos, demográficos y preferencias de los consumidores. Concluye en estrategias que se deben tomar teniendo en cuenta las características en el canal tradicional.  |



| AUTORES  | AÑO  | OBJETIVOS  |
|--|------|--|
| Arce Urriza, Martha & Cebollada, Javier.                   | 2013 | En este trabajo discutimos los determinantes de la elección entre internet y la tienda física como canal de compra por los consumidores. La metodología usada por el autor plantea un marco conceptual para la elección de canal en el que el consumidor busca minimizar los costes de transacción de la actividad de compra, utilizando el método de regresión para cruce de las variables. El análisis concluye que existe una amplia propensión de consumidores multicanal.   |
| Grey, Lady; Tarquino, Leidy; Duque, Claudia y Cruz, Julio. | 2013 | Este artículo analiza la relación interpersonal establecida entre 42 tenderos de la ciudad de Ibagué y sus clientes leales. Los datos se obtuvieron a partir de la aplicación de una rejilla sistemática de observación en la interacción; una entrevista semiestructurada realizada al tendero y a unos de sus clientes leales; y, una encuesta aplicada al tendero. Los resultados permitieron poner en evidencia que la relación comercial establecida entre un tendero y su cliente leal es una relación social, bajo las formulaciones de la TRS. |
| Bigné, Enrique; Borredá, Aina y Miquel, María José.        | 2013 | En el siguiente trabajo los autores plantean como objetivo conocer cómo afecta la imagen de marca privada a la formación del valor de marca del establecimiento. Desde una perspectiva empírica, se analizan los establecimientos Decatlón, a partir de la opinión de 300 consumidores. Los resultados obtenidos en la investigación muestran la importancia de fortalecer una imagen de marca privada positiva y favorable, como medio para la construcción de una sólida imagen de la tienda.  |
| Gutiérrez Giraldo, Juan Felipe.                            | 2013 | En el presente trabajo el autor busca determinar cómo impacta el rol del tendero sobre el comportamiento de compra del consumidor, en tiendas tradicionales de Bogotá. La metodología utilizada fue entrevistas a profundidad al tendero. Entre los resultados obtenidos se tiene que el tendero es el medidor de la economía de un barrio, su papel en la sociedad es importante, pues conoce e influye activamente en la comunidad que lo rodea  |
| Castellanos, Julio César                                   | 2012 | El presente trabajo indaga por los procesos de acciones de <i>merchandising</i> realizados en el punto de venta de las tiendas como estrategia de marketing. Concluyendo en el arraigo cultural de la tienda de barrio en la zona en estudio, con aplicaciones de <i>merchandising</i> experienciales, se definió tipologías de tenderos en su relación con la gestión en el punto de venta.   |

| AUTORES  | AÑO  | OBJETIVOS  |
|--|------|--|
| Silva Guerra, Harold                           | 2012 | Este trabajo tiene como objetivo mostrar la evolución del comercio minorista en el exterior y en Colombia utilizando estrategias innovadoras de penetración de mercados. Concluyendo con la evolución de los comercios utilizando estrategias que modernizan el comercio minorista.  |
| Pereira, Silvia                                | 2012 | Ese trabajo tiene como objetivo analizar factores de satisfacción en el consumidor en la selección de un punto de venta. Para el efecto los autores trabajaron con un modelo conceptual que les permita relacionar que determina la selección y satisfacción del consumidor de un punto de venta en relación a otro. El estudio identificó factores determinantes que influyen en la toma de decisión de los consumidores de un punto de venta por otro.   |
| Páramo Morales, Dagoberto                      | 2012 | Analiza las interacciones sociales y culturales de la tienda de barrio, apelando a diversas ramas del conocimiento, dando como resultado “una tipología de tiendas extraída de las representaciones mentales de sus consumidores”.   |
| Páramo, Dagoberto                              | 2012 | El presente artículo indaga sobre la naturaleza de las tiendas de barrio y las circunstancias que las crearon. Para esto se apeló a la etnografía, la etnología y la antropología para entender las complejidades de la vecindad. Concluye el artículo en que las relaciones del tendero con sus clientes es más clave en la relación social que en la relación comercial.   |
| Amézquita, Laura Lucía & Patiño, Yeinni Andrea | 2011 | El estudio está dirigido a examinar el comportamiento de las grandes superficies en Colombia por los cambios generados de las uniones entre de empresas del sector, los comportamientos del poder negociador ante proveedores, los consumidores y las innovaciones en nuevos productos. Para el estudio se recurrió a información secundaria. Los resultados encontrados en el mercado del <i>retail</i> es que estos desarrollan estructuras de poder a ser tenidos en cuenta por la legislación colombiana en cuanto a la competencia se refiere. Los consumidores se beneficiarían por los bajos precios y buenas promociones |
| Bocanegra & Vásquez                            | 2010 | Los autores resaltan el uso y aplicación que las TIC han tenido en el desarrollo del comercio minorista moderno mejorando su competitividad. El objetivo del artículo es conocer cuáles son las TIC que usan y que aplicación en el desarrollo de sus negocios. La metodología empleada es aplicar encuestas a los comercios para llegar al objetivo. Los resultados que se muestran obtuvieron que el comercio minorista moderno utiliza de gran forma estas TIC obteniendo con ellas ventaja competitiva.  |

| AUTORES  | AÑO  | OBJETIVOS   |
|--|------|---|
| Gaitán, Delmira                                      | 2010 | Este trabajo tiene el propósito de caracterizar e identificar “los principales comportamientos y estrategias de defensa” frente al ingreso de otros canales a su área de influencia. Como resultado se establecieron características que tipifican la tienda de barrio.   |
| Molina, María Clemencia                              | 2010 | El proceso de globalización ha traído consigo el crecimiento y desarrollo del comercio minorista en Colombia, por tanto conocer el aporte al valor agregado al resto del comercio y los consumidores es la tarea de este artículo. La metodología empleada es descriptiva. Concluye el artículo con aportes positivos del ingreso de estos jugadores al comercio, pues genera un nuevo grupo de consumidores, proveedores y productos diferenciados.  |
| Páramo, Dagoberto y Ramírez, Elías                   | 2009 | El artículo, desde una aproximación etnográfica, identifica las representaciones mentales de tenderos y consumidores del área de influencia de las tiendas de barrio, dando como resultado representaciones mentales de tenderos y consumidores. Concluye que existe similitud y aproximación de las tiendas de barrio como parte de la comunidad y es un factor importante que no tienen las grandes superficies del comercio moderno.   |
| Ruiz Molina, ME; Gil Saura, I & Berenguer Contrí, G. | 2009 | Desde el mercadeo de relaciones el grupo de tenderos puede lograr ventajas competitivas. El objetivo del artículo es analizar la relación entre los beneficios percibidos por los clientes, que genera el minorista en contraste con variables relacionales que se obtienen de esta relación. Para este logro se aplica un modelo que refleje los distintos tipos de beneficios relacionales obtenidos por los clientes, así como los beneficios obtenidos por la organización en términos de lealtad del consumidor. Se identifican tres tipos de beneficios que gestionados por el minorista le proporciona ventaja competitiva y lealtad con sus clientes. |
| Hernández & Ulibarri                                 | 2007 | El presente artículo presenta opciones para lograr ventajas competitivas. Su objetivo es identificar y evaluar las percepciones y expectativas de los clientes de las tiendas. Para lograrlo se basan en el modelo Service Quality (Servqual) que permitiría determinar en el servicio una ventaja competitiva. Concluye que el modelo presentado aplicado a la población en estudio permite detectar situaciones como amenazas y oportunidades para convertirlas en beneficio.   |

| AUTORES  | AÑO  | OBJETIVOS  |
|--|------|--|
| Dawson, John & Frasquet, Marta                         | 2006 | Los autores examinan la reestructuración del comercio minorista desde principios de los 90's. Se apoyan en los cambios en la cultura de los consumidores europeos con un enfoque estratégico alejado de la estrategia tradicional, adoptando la cooperación y la competencia   |
| Fenalco  | 2003 | En este trabajo los autores identifican los cambios que en los últimos años ha experimentado el comercio minorista a nivel mundial. Esta se manifiesta en una expansión en el área de ventas y el fortalecimiento de los diferentes formatos. El objetivo de este documento es ofrecer un análisis del sector comercial y su distribución en Colombia, describiendo los profundos cambios que se han venido desarrollando en los últimos años y las distintas tendencias y oportunidades que ofrece este amplio sector. Concluyendo el estudio con los cambios que ha sufrido el comercio minorista moderno, el direccionamiento hacia zonas geográficas con menor densidad de población, el fortalecimiento de las marcas propias y el apoyo de las innovaciones en tecnología. |
| Cuesta Valiño, Pedro                                   | 2001 | En este estudio el autor busca determinar las estrategias de crecimiento de empresas de la distribución comercial de productos de gran consumo en España. La metodología utilizada en la presente investigación se realiza por medio de un diseño de investigación de tipo descriptivo longitudinal. Las conclusiones del estudio establecen el ciclo de vida de todos los formatos comerciales de productos de gran consumo es cada vez más corto y se alcanza antes la madurez, por lo que unos formatos sucederán a otros con mayor rapidez.  |
| Vásquez, Rodolfo; Rodríguez, Ignacio & Díaz, Ana María | 1996 | En este documento los autores trabajan sobre el concepto de calidad de servicio percibida por los consumidores en el punto de ventas. El objetivo es analizar los atributos del formato minorista que sirvan para medir la calidad del servicio en los clientes que visitan el punto de venta. Mediante el análisis factorial confirmatorio, se realiza un análisis estadístico que permita confirmar su validez. Concluye el estudio estableciendo una escala de medición de la calidad, su utilización permitirá conocer en cualquier medida de tiempo las decisiones que se adopten referente al servicio.  |

| AUTORES  | AÑO  | OBJETIVOS  |
|--|------|--|
| Hernández, Miguel;<br>Munuera, José Luis &<br>Ruiz, Salvador | 1995 | Los autores abordan la estrategia de diferenciación como ventaja competitiva en el comercio minorista. Basan este estudio en conceptos teóricos como la imagen, la segmentación y el posicionamiento competitivo y la oferta comercial, analizando la amplia demanda de los compradores y su comportamiento. Concluye el estudio describiendo la manera en que los comercios minoristas ajustan su oferta para obtener ventaja competitiva.                            |
| Gil, Irene & Molla,<br>Alejandro                             | 1993 | El objetivo de los autores es analizar la evolución de la estructura comercial detallista española. Para el efecto se apoya en la literatura existente sobre producción – distribución. En definitiva, todas estas teorías presentan conceptualizaciones de las empresas de distribución comercial operan en entornos muy dinámicos y cambiantes, y es necesario que desarrollen respuestas estratégicas en términos organizacionales, de comunicación y de marketing. |

Fuente: Elaboración propia

Los siguientes antecedentes corresponden a investigaciones relacionadas con la organización y gestión de las empresas, la comercialización, temas sobre la calidad del servicio, tecnologías y georeferenciación que son aplicables a las tiendas de barrio.

**Tabla 2. Antecedentes de investigaciones que abordan temas relacionados con la empresa, aplicable a las tiendas de barrio**

| AUTORES  | AÑO  | OBJETIVOS  |
|--|------|--|
| Collazos Alegría,<br>Lizeth & Montaña<br>Heredia, Jennifer | 2017 | La investigación busca establecer la forma en que la asociatividad contribuye al mejoramiento de la competitividad, perdurabilidad y crecimiento económico del comercio minorista de las tiendas de barrio en la localidad de Engativá, El desarrollo de la investigación se realizó a través de una encuesta estructurada, con el objetivo de poder conocer una mayor información acerca de las tiendas de barrio. Se concluye que la asociatividad cumple con un papel importante, ya que aporta al crecimiento económico del tendero, evita el desempleo, la pobreza y la falta de oportunidades. |

| AUTORES  | AÑO  | OBJETIVOS   |
|--|------|---|
| Orengo Serra, Karen & Ortiz Soto, Maribel              | 2017 | Este artículo tiene como objetivo identificar los factores relacionados con las características del producto que el fabricante y el distribuidor consideran para la comercialización de alimentos especiales en nichos de mercados internacionales. Para esto se empleó una metodología cualitativa de estudio de casos a través de entrevistas en profundidad. Los resultados reflejan que la calidad sigue siendo el factor por excelencia en la negociación del distribuidor/importador con el fabricante para comercializar sus productos en el nicho de mercado de alimentos especiales. |
| Sierra, Laura; Orta, Manuel & Moreno, Francisco Javier | 2017 | De acuerdo a los autores el tema aborda la calidad del servicio de auditoría fijando como propósito validar un instrumento diseñado para medir la calidad del servicio de auditoría percibida por los clientes. La metodología empleada para determinar las dimensiones y variables que componen esa escala, analizan « por qué se agrupan de una determinada forma y las diferencias con el modelo inicial de Parasuraman et al. (1988).   |
| Vargas Murillo, Diego Andrés                           | 2015 | En la elaboración de este trabajo se explica la importancia del Geomarketing como una herramienta esencial en la estructuración y proyección de los diferentes proyectos de negocios y así lograr buenos resultados. Para realizar este trabajo se aplica la herramienta de Geomarketing, dando como conclusión entre otros que el mundo cada vez está más desarrollado en términos de comercio, y la globalización junto a las TIC's van en el proceso de progreso e innovación.   |
| Mebs, Gaston   | 2014 | El autor tiene como objetivo demostrar la complejidad detrás de la creación de una entidad "Drive" para un supermercado, y en segundo lugar analizar por qué el concepto funciona mejor en algunos países que en otros. Se inicia con una parte teórica y luego un análisis cualitativo con la ayuda de sondeos y entrevistas. Concluyendo el estudio que el "Drive" es un acontecimiento en la distribución, y soluciona las demandas de flexibilidad, facilidad y ganancia de tiempo de los consumidores actuales.  |

| AUTORES  | AÑO  | OBJETIVOS   |
|--|------|---|
| Londoño Aldana, Emperatriz y Navas Ríos, María Eugenia   | 2014 | El objetivo es recopilar para conocer cuáles son las realidades (hechos y situaciones) que se han vivido, se vienen dando y desde allí poder visualizar futuros espacios que permitan el crecimiento y desarrollo del sector del comercio minorista en Colombia. Para el efecto se apoya en la literatura existente y en investigaciones empíricas. Como resultado se entrega información al comercio minorista y tradicional, a los consumidores de estos comercios minoristas y un análisis al macroentorno del comercio minorista.   |
| Alcaraz Lladro, Antonio  | 2013 | Por medio de esta investigación se propone taxomizar y posteriormente evaluar cuáles de las nuevas tecnologías de la información y comunicación se pueden utilizar para la optimización de la comunicación, información, relación e interacción entre el fabricante y el cliente. La metodología que se implementó en la investigación fue un análisis detallado sobre cuáles de las Tecnologías de Información y Comunicación -TIC's- son más adecuadas y eficaces para poder optimizar la labor comercial en el mercado del pequeño comercio independiente. Se concluye que las TIC's son las más eficaces para optimizar la labor en el mercado.   |
| Anaya de Alba, Gina María & Gómez Zárate, Eisser Emiro   | 2013 | Este trabajo busca caracterizar la estructura de costos de los comercios minoristas de la ciudad de Cartagena con la intención de generar propuestas estratégicas de mejoramiento. La investigación es de carácter descriptiva y realiza un diseño propositivo de estrategias de mejoramiento sectorial. Se propusieron recomendaciones estratégicas para la optimización de la estructura de costos que debe prevalecer en este negocio.   |
| Caldera González, Diana del Consuelo; Carrillo Andrés, Sandra Alejandra & Escamilla Salazar, Zugaide | 2010 | El objetivo de esta investigación es desmitificar con pruebas duras, los mitos respecto a los emprendedores consolidados en México con base en tres variables: edad, género y educación. Este trabajo se desarrolla dentro del marco del proyecto GEM para México, tomando datos del año 2008 y guiándonos por un análisis cuantitativo de los datos. Entre los resultados sería relevante abordar en futuros estudios acerca del primer tipo de emprendedor según la clasificación del GEM el cual es el "emprendedor potencial", por la importancia del papel que juega el emprendedor en la creación de empresas y la contribución que estas tienen en el desarrollo y crecimiento de un país. |

| AUTORES                             | AÑO  | OBJETIVOS   |
|-------------------------------------|------|---|
| Cantú, Humberto                     | 2006 | En el desarrollo de este libro el autor destaca la importancia de lograr la competitividad incorporando los principios de la calidad en la cultura personal y organizacional. Para lograr esto se apoya en el marco teórico de varios autores que han realizado estudios sobre el tema de la calidad. Termina el libro exponiendo modelos de calidad foráneos que pueden ser implementados en las empresas.       |
| Samuelson, Paul & Nordhaus, William | 2006 | Los autores realizan su estudio de la economía como una ciencia dinámica, que cambia para reflejar las tendencias cambiantes de los asuntos económicos, del medio, de la economía mundial y de la sociedad en general. Analizan diferentes teorías macroeconómicas desde siete características diferenciadoras de las demás ediciones anteriores, terminando en las perspectivas económicas del nuevo siglo.      |
| Orozco, María Estela                | 2005 | El objetivo de este escrito es identificar las implicaciones económicas y sociales de la globalización. El método utilizado es el debate mediante preguntas. Concluye el análisis con apreciaciones como: la globalización es un proceso con "elementos de rupturas y complejidades" producto de la modernidad.   |
| Okuda, Mayumi & Gómez, Carlos       | 2005 | Ese artículo pretende que los investigadores garanticen la idoneidad y validez de sus logros científicos. Para lograr esto, los autores proponen la triangulación como método que garantice se una alternativa para la validación.  |
| Parámo Morales, Dagoberto           | 2001 | Este autor tiene como objetivo proponer un modelo que una la cultura y el clima organizacional construyendo una secuencia para la implementación de una cultura organizacional orientada al mercado. La metodología consiste en una revisión de la literatura existente acerca del mercadeo, sus implicaciones y cultura organizacional, dando como resultado el desarrollo del modelo en todos sus componentes.  |
| Ramírez, José Ernesto               | 1998 | En este artículo el autor propone un marco analítico de la cultura organizacional en ambiente de cambios de alta competitividad. Para lograrlo se apoya en teorías organizacionales, etnográficas, programas de calidad, mejores prácticas organizacionales. Los resultados, aportes metodológicos y perspectivas que ayudan a las empresas colombianas a desarrollarse mejor en su entorno cultural y económico. |

Fuente: Elaboración propia



De igual modo, existen antecedentes relacionados con teorías y enfoques sobre la percepción desde el punto de vista social y cultural que afectan el comportamiento del consumidor y la tienda de barrio.

**Tabla 3. Antecedentes de investigaciones que abordan teorías y enfoques sobre la percepción desde el punto de vista social y cultural que afectan el comportamiento del consumidor y la tienda de barrio**

| AUTORES   | AÑO  | OBJETIVOS   |
|---|------|---|
| Murcillo Gazia, Laura & Sandoval Tonza, Juan Felipe                                       | 2018 | El propósito de este trabajo de investigación es conocer el impacto y percepción que tienen los consumidores de la ciudad de Cali sobre los nuevos formatos de ventas al detal, siendo estos específicamente las tiendas de descuento. Se hará un estudio general de su formato novedoso y el impacto que este tiene en los consumidores mediante una encuesta. Los resultados obtenidos demuestran que los consumidores perciben este tipo de tiendas como establecimientos complementarios para realizar las compras de determinados productos.                                     |
| Celeita Murcia, Orlando; Garrido Hurtado, Dora Lilia & Valderrama Cardona, Enna Alexandra | 2017 | Los autores buscan analizar el papel de la dimensión cultural en la relación consumidor–tendero. Para este estudio se adaptó el marco teórico, metodológico y la recopilación y análisis de datos. Se concluye que culturalmente estas relaciones han estado influidas por valores, creencias costumbres y tradiciones.   |
| Sabido Ramos, Olga  | 2016 | En este artículo la autora tiene como objetivo mostrar el ambiente donde se desarrolla “la sociología de los sentidos” contemporánea con el análisis sociológico de la percepción. El análisis se sustenta en la propuesta de dos niveles analíticos para el análisis sociológico de la percepción: el interaccional que permite ver los sentidos y su relación con la percepción y el individual disposicional que permite ver cómo se forman y aprenden las formas de percepción. El estudio concluye en que la percepción como algo individual es significativa y por ende social. |
| Porras Velásquez, Néstor Raúl   | 2009 | En este breve escrito el autor pretende describir y analizar la relación entre la psicología social y la ideología. Se recurre a enfoques teóricos que expliquen la psicología social y la ideología, como la concepción funcionalista y la concepción marxista. Como resultado surgen tres conclusiones sobre la psicología social y la ideología.   |

| AUTORES                               | AÑO  | OBJETIVOS  |
|---------------------------------------|------|--|
| Arias Castilla, Carmen Aura           | 2006 | Este artículo se realizó con el objetivo de explorar las percepciones de una comunidad educativa. Se partió desde diversos enfoques teóricos de la percepción de las personas o percepción social, sus factores y métodos, concluyendo que las comunidades objetos de estudio integren métodos que les permitan observar el ambiente físico y social desde la percepción social con el propósito de determinar cambios en los ambientes culturales y en los contextos sociales.  |
| Cubero, Mercedes                      | 2005 | En este artículo la autora presenta una revisión histórica de los trabajos de la psicología transcultural en el ámbito de la percepción desde una perspectiva de análisis determinada, la de la psicología histórico-cultural. Se argumenta la necesidad de una visión de la percepción como un proceso constructivo producto de la interacción entre el sujeto y su medio físico y cultural. Ello confiere sentido al estudio de las diferencias en la percepción y al análisis de las causas que la generan a través de la investigación de las prácticas cotidianas en las que los individuos participan y se desarrollan.                                    |
| Oviedo, Leonardo                      | 2018 | El autor del artículo basado en la teoría de las Gestalt (Teoría de la forma) define el concepto de percepción en psicología, para su conceptualización indaga por los antecedentes de pensadores asociacionistas y las de los pensadores del movimiento Gestalt. Se revisan “las principales leyes de la percepción con especial énfasis en el principio de los buenos contornos y el holismo perceptual.” Finalmente, la conclusión presenta la importancia que tiene para la psicología como disciplina científica la presentación de la percepción como un proceso caracterizado por los procesos de abstracción y búsqueda de la simplicidad o pregnancia”. |
| Fernández, Francisco & García, Carmen | 1993 | Este trabajo sobre la geografía de la percepción se centra en la investigación de las imágenes que los individuos tienen de su entorno, dando como conclusión aspectos valorativos de la imagen de una región.   |

| AUTORES     | AÑO  | OBJETIVOS  |
|-------------|------|--|
| Roca, Josep | 1991 | El autor tiene como objetivo de este trabajo procurar una orientación sobre el concepto de percepción. Se pone especial énfasis en el carácter convencional arbitrario del lenguaje ordinario y en cómo este lenguaje comporta notables confusiones al buscar una aproximación psicológica. Se concluye proponiendo la limitación del uso del concepto de percepción para describir la adaptación psicofísica que incluiría todo lo referente a la conducta perceptivo-motriz. |

Fuente: Elaboración propia

## 0.4. METODOLOGÍA

Esta investigación es de carácter eminentemente práctico, con un alcance de tipo explicativo-propositivo, en el contexto de la investigación mixta, ya que se pretende identificar la percepción que tienen los propietarios y/o administradores de las tiendas de barrio ubicadas en la zona de influencia de las Tiendas Ara, en la ciudad de Cartagena de Indias, capital del departamento de Bolívar, sobre las implicaciones económicas, sociales y culturales del ingreso de nuevos competidores en el mercado de la venta al *retail*, así como identificar la efectividad de las estrategias que han aplicado para afrontarlas. Además, con los resultados de la investigación se busca diseñar estrategias a implementar por los propietarios y/o administradores de las tiendas de barrio para mejorar su competitividad, garantizando así su supervivencia.

La zona de estudio está ubicada en la ciudad de Cartagena de Indias, especialmente dentro del área perimetral de la ciudad, donde se realiza la recolección de la información. Para el cálculo el área de influencia de un punto de venta de Tiendas Ara, se emplearon técnicas de geomarketing, que sirven para identificar cómo se relacionan los consumidores con el establecimiento, en un área determinada (Córdoba, 2012). Hay varios métodos para calcularla, y cada uno presenta beneficios, desventajas y costos de aplicación diferentes del resto (Tabla 4).

Tabla 4. Enfoques teóricos de áreas de influencia

| ÁREAS                              | CONCEPTO   | AUTOR                  | AÑO  |
|------------------------------------|--|------------------------|------|
| <b>ÁREA DE INFLUENCIA CIRCULAR</b> | Consiste en un círculo en torno a cada establecimiento analizado. Es la aproximación más sencilla y fácil de implantar, pero no tiene en cuenta la existencia de barreras, ni la red de calles y carreteras. En zonas urbanas, y para negocios donde los clientes deberían acceder a pie, se suele trabajar con áreas de 300 o 500 metros.   | Guillermo Córdoba      | 2012 |
|                                    | Se realiza un círculo en torno a cada centro analizado. Es un método de aproximación sencillo y la forma de implantar es fácil, en contraposición se deja muchos datos de analizar como la red de carreteras. Como el trayecto no suele ser en línea recta no será tan preciso, suele dar buenos resultados cuando el número de establecimientos no es muy elevado y siempre hay que asumir que la capacidad de atracción es inversa de la cantidad de competencia. Otro inconveniente es el radio que tendría que tener este círculo. | Pedro Manuel Gómez Gil | 2014 |
| <b>ÁREA DE INFLUENCIA ISÓCRONA</b> | El área desde la cual se puede acceder al punto de venta, dentro de un tiempo máximo de desplazamiento establecido. La isócrona refleja fielmente la resistencia del cliente a desplazarse al punto de venta, a través de ese coste en tiempo. Es un método mucho más preciso y fiel a la realidad, pues toma en cuenta barreras urbanas, zonas despobladas, accidentes geográficos... su cálculo es más complejo y costoso.   | Guillermo Córdoba      | 2012 |
|                                    | También se le suele denominar Drivetime. Marca la zona estableciendo un tiempo máximo hasta llegar al centro donde se quiere comprar el bien o servicio. Es un método más preciso que el anterior y realista, teniendo en cuenta que se puede realizar el recorrido en un transporte o andando. Un punto fuerte de este sistema es que refleja fielmente la resistencia del cliente a desplazarse, en contraposición, suele ser un modelo más costoso y complejo   | Pedro Manuel Gómez Gil | 2014 |

| ÁREAS  | CONCEPTO   | AUTOR                         | AÑO         |
|--|--|-------------------------------|-------------|
| <p><b>ÁREA DE INFLUENCIA SIMPLE O MÚLTIPLE</b></p> | <p>A menudo tiene sentido trazar varias áreas de influencia para cada punto de venta, definidas como primaria, secundaria y terciaria. Esto es habitual en geomarketing para grandes superficies y centros comerciales, con capacidad de atraer clientes a una distancia considerable, pero con comportamientos de compra muy diferenciados entre los que viven cerca y los que vienen de lejos.</p>                           | <p>Guillermo Córdoba</p>      | <p>2012</p> |
|  | <p>Consiste en marcar varias áreas de influencia para cada centro o establecimiento y clasificarlas en primaria, secundaria y terciaria. Es un método bueno cuando son grandes superficies y centros comerciales ya que pueden estar interesados una mayor cantidad.</p>   | <p>Pedro Manuel Gómez Gil</p> | <p>2014</p> |
| <p><b>ÁREA DE INFLUENCIA EMPÍRICA</b></p>          | <p>Puede sustituir a los diferentes métodos de estimar áreas teóricas, asumiendo que la realidad supera y no requiere una definición teórica del área. Pero su gran utilidad está en la comparación entre procedencia real y área teórica, buscando comportamientos imprevistos y áreas de mejora. Siempre es importante calcular el área desde la que realmente vienen los clientes, pero requiere que existan los datos.</p> | <p>Guillermo Córdoba</p>      | <p>2012</p> |
|  | <p>También denominada procedencia real de los clientes. Puede sustituir a los distintos métodos de calcular las áreas teóricas, su enorme utilidad está en que se compara entre procedencia real y área teórica, intentado encontrar imprevistos y áreas de mejora. Su mayor inconveniente es que se necesita una gran precisión y cantidad de datos de los clientes, aunque es el método más real.</p>                        | <p>Pedro Manuel Gómez Gil</p> | <p>2014</p> |

| ÁREAS   | CONCEPTO   | AUTOR                  | AÑO  |
|---|--|------------------------|------|
| <b>POLÍGONOS THEISSEN DIAGRAMA DE VARONOI</b> | Define áreas de tamaño y forma óptima para asignar clientes a puntos de venta, siendo constante la capacidad de atracción de los diferentes puntos de venta. Al crear una relación uno a uno entre consumidor y punto de venta, son muy eficaces para negocios con entrega a domicilio.  | Guillermo Córdoba      | 2012 |
|   | Se obtienen el tamaño de las áreas comerciales y su forma óptima para asignar los clientes a cada establecimiento, trazando las áreas comerciales según la cercanía al más próximo, siendo la capacidad de atracción del establecimiento constante. Este método no contempla muchos factores como el precio, variedad, entramado de carreteras, etc. Es eficaz para negocios con entrega a domicilio, con productos de las mismas características. | Pedro Manuel Gómez Gil | 2014 |

Fuente: Elaboración propia, a partir de los enfoques teóricos recopilados por Guillermo Cardona y Pedro Manuel Gómez Gil.

Para el caso de esta investigación, se utilizaron, conjuntamente, los de *Área de influencia simple o múltiple* y *Área de Influencia circular* de cada unidad de negocio de descuento duro o Tiendas Ara en la zona de estudio, tomando como punto de referencia cada Tienda Ara. Según el enfoque de selección del área de influencia, se demarcó un límite entre 200 y 500 metros de radio y cada tienda en ese rango hizo parte de la población de tiendas de barrio. Dicha recolección de datos se realizó en el segundo periodo del año 2018. No se recolectó información en áreas urbanas que, por su configuración, no tenían tiendas de barrio, o su influencia no era relevante, igualmente se excluyeron zonas que, por su ubicación, ofrecían poca seguridad a los investigadores.

### 0.4.1. Fuentes de información

Como fuente primaria, se acudió a la aplicación de cuestionarios a una muestra representativa de propietarios y/o administradores de tiendas de barrio ubicados dentro del área de influencia de los nuevos formatos de comercio al por menor considerados para este estudio, que para el efecto son las tiendas de descuento duro, específicamente las Tiendas Ara, complementadas con entrevistas a profundidad a los actores del sector. Además se utilizó información secundaria referente a estadísticas del sector del comercio al por menor y que se verán debidamente especificadas en el apartado de bibliografía.

### 0.4.2. Fases

El presente proyecto se divide en las siguientes fases para su desarrollo:

- **Fase 1:** La primera fase de la investigación estuvo dedicada a la recolección de información teórica y producción académica, relacionada al tema de comercio al por menor, como bases teóricas y lineamientos para el correcto desarrollo de este proyecto. También se realizó una detallada clasificación de este material, garantizando un marco teórico coherente con la investigación y que provea los fundamentos para el desarrollo de la misma. Para ello se consultaron los artículos científicos de las revistas indexadas en bases de datos especializadas como: ScienceDirect, SCOPUS, EBSCO Host y Dialnet, entre otras.
- **Fase 2:** Se diseñaron dos herramientas para la recopilación de información, teniendo en cuenta los antecedentes, marco teórico de la investigación y las variables requeridas para el diagnóstico y análisis del sector del comercio minorista en la ciudad de Cartagena de Indias. La primera herramienta de recolección de información corresponde a un cuestionario estructurado, aplicado a una muestra representativa de los propietarios o administradores de las tiendas de barrio, para indagar sobre las percepciones de los efectos de la llegada de los formatos de descuento duro (en este caso, Tiendas Ara) y de las estrategias

implementadas para afrontar dichos efectos. También se diseñó un cuestionario semiestructurado, aplicado mediante la técnica de entrevista a profundidad, a los mismos propietarios y/o administradores de tiendas de barrio, para profundizar en los hallazgos del primer cuestionario.

- **Fase 3:** Se realizó la identificación de la población y la muestra y se aplicó el cuestionario (Anexo 1) estructurado mediante la técnica de encuesta. El primer paso consistió en consultar con las entidades que cuentan con el censo del número total de tiendas de barrio en la ciudad de Cartagena de Indias como la Cámara de Comercio de Cartagena, Federación Nacional de Comerciantes -Fenalco- o cualquier otra organización que contara con la información fidedigna relacionada a la cantidad de tiendas de barrio en la ciudad. Como segundo paso, se levantó la información del número de tiendas de barrio ubicadas en el área de influencia de las Tiendas Ara consideradas en este estudio (como se explicará más adelante). Posterior a la identificación de la población de tiendas de barrio, se determinó una muestra representativa, asumiendo un nivel de confianza del 95% y un margen de error de 5%. Se siguió un muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional, tomando como referencia las tiendas de barrio que se encuentran dentro del área de influencia de los formatos comerciales en estudio, en los dos rangos definidos (200 y 500 metros, respectivamente).
- **Fase 4:** A partir de la información recolectada por el cuestionario, se realizó un análisis cuantitativo para diagnosticar el estado del sector del comercio minorista –tiendas de barrio-. Con los resultados obtenidos, se procedió a la aplicación del cuestionario semiestructurado (Anexo 2), mediante la técnica de entrevista a profundidad, con el posterior análisis cualitativo relacionado con la percepción de los administradores de las tiendas de barrio ante la llegada de los nuevos competidores al comercio minorista.
- **Fase 5:** En esta fase se identificaron las acciones implementadas por los administradores de las tiendas de barrio para contrarrestar los efectos



generados por la incursión de los nuevos competidores al mercado, así como la efectividad de dichas acciones para lograr neutralizar los efectos.

- **Fase 6:** Se diseñaron estrategias y acciones para aumentar la competitividad de las tiendas de barrio en el sector de comercio minorista de acuerdo a los resultados obtenidos con el diagnóstico del sector y el análisis cualitativo.

### 0.4.3. Población y muestra

Para la definición del área de influencia, y tal como se señaló con anterioridad, se utilizaron conjuntamente los criterios de *Área de influencia simple o múltiple* y *Área de influencia circular* de cada unidad de negocio de descuento duro o Tiendas Ara en la zona de estudio. En el estudio solo se consideraron aquellas Tiendas Ara con mínimo seis (6) meses de inauguración, considerado un tiempo prudencial para que los tenderos hayan podido crear una percepción sobre posibles afectaciones (en caso de existir). Como las tiendas de descuentos duro son formatos dirigidos a consumidores sensibles al precio, se limitó la investigación a negocios ubicados en barrios en los estratos 1, 2, y 3 en un total de 20 barrios indagados. Se excluyeron de la investigación los barrios La Esperanza y La Quinta por razones de seguridad para quienes tomaban la investigación. La estratificación se fundamentó en la definida por las leyes N° 142 de 1994 y N° 681 de 2001.

Para el cálculo del tamaño de la muestra cuando el universo es finito, se determinó utilizando la fórmula de las proporciones poblacionales:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- $Z_{\alpha}$  = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

- $q = 1 - p$  (en este caso  $1 - 0.05 = 0.95$ )
- $d =$  precisión (en su investigación use un 5%)

#### 0.4.4. Operacionalización de las variables

| OBJETIVO ESPECÍFICO   | NOMBRE VARIABLE   | DIMENSIONES                         | INDICADOR  | FUENTE                                    |
|---|-------------------|-------------------------------------|--|---|
| Diagnosticar el sector del comercio minorista tradicional -tiendas de barrio- en la ciudad de Cartagena de Indias.  | SOCIO DEMOGRÁFICA | Edad del encuestado                 | Edad media del encuestado  | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |
|   |                   | Género                              | Índice de género   | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |
|   |                   | Estrato                             | Proporción tipo de estrato   | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |
|   |                   | Nivel de escolaridad                | Proporción nivel de escolaridad  | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |
| Presentar las percepciones que tienen los propietarios y/o administradores de los comercios minoristas tradicionales -tiendas de barrio- sobre las implicaciones económicas, sociales y culturales que han generado a sus negocios la llegada de nuevos formatos comerciales. | ECONÓMICA         | Las ventas del comercio             | Nivel de percepción porcentual de ventas   | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |
|   |                   | Patrón de gasto de los consumidores | Porcentaje perceptual que considera el tendero en que han aumentado o disminuido sus ventas por tener una Tienda Ara cerca.          | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |
|   |                   | Otorgamiento de crédito             | Porcentaje perceptual que considera el tendero en que han aumentado o disminuido su ventas a crédito por tener una Tienda Ara cerca. | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |
|   |                   | Respaldo de los gremios             | Porcentaje perceptual de tenderos que se sienten respaldados por los gremios.  | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |

| OBJETIVO ESPECÍFICO | NOMBRE VARIABLE | DIMENSIONES                                | INDICADOR   | FUENTE                                    |
|---------------------|-----------------|--|---|---|
|                     | SOCIOCULTURAL   | Tendencias por ingreso de nuevos comercios | Porcentaje perceptual de la tendencia observada   | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |
|                     |                 | Responsabilidad social                     | Porcentaje de opinión de aceptación de información para cambios de beneficio social.  | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |
|                     |                 |  | Porcentaje perceptual de aceptación como referente de la comunidad.   | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |
|                     |                 | Tendencias socioculturales                 | Porcentaje de tenderos que perciben cambios en la conducta de los clientes.   | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |
|                     |                 |  | Porcentaje de percepción de los tenderos si los clientes le solicitan productos y servicios que antes no solicitaban                              | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |
|                     |                 |  | Proporción de tenderos que consideran que la relación personal de los tenderos con sus clientes es superior a las promociones de las Tiendas Ara. | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |
|                     |                 | Asociatividad empresarial                  | Proporción de tenderos que aceptan la asociatividad empresarial.  | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |
|                     |                 | Tendencia de compras de los clientes       | Proporción de tenderos que consideran que, por la existencia de las Tiendas Ara, sus ventas disminuirán   | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |

| OBJETIVO ESPECÍFICO   | NOMBRE VARIABLE | DIMENSIONES            | INDICADOR  | FUENTE                                    |
|---|-----------------|------------------------|--|---|
|   | ESTRATEGIAS     | Confianza              | Proporción de tenderos que consideran importante generar confianza a los clientes en la tienda en la prestación del servicio   | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |
|   |                 | Satisfacción           | Proporción de tenderos que se preocupan por conocer su experiencia brindada por la tienda  | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |
|   |                 | Lealtad                | Proporción perceptual de tenderos que consideran importante la tienda como punto social de encuentro de la comunidad   | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |
|   |                 | Compromiso             | Proporción perceptual de tenderos que reconocen el compromiso de liderar el orden y respeto social para mantener la relación de intercambio.                         | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |
| Determinar las acciones implementadas por los propietarios y/o administradores de los comercios minoristas tradicionales –tiendas de barrio– para afrontar los efectos generados por la llegada de nuevos formatos comerciales, así como, verificar su nivel de efectividad con las variables de control. | TECNOLÓGICAS    | Desarrollo tecnológico | Proporción de tenderos concientes que el uso de tecnologías en el negocio le genera valor agregado   | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |
|   |                 |                        | Proporción perceptual de tenderos que piensan que capacitarse en tecnología de información los ayudará en la gestión de sus negocios y fidelización de sus clientes. | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |
|   | DE MARKETING    | Competencia            | Proporción perceptual sobre fortalezas y debilidades de los tenderos sobre los competidores que están en su zona de influencia.                                      | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |

| OBJETIVO ESPECÍFICO | NOMBRE VARIABLE | DIMENSIONES   | INDICADOR  | FUENTE                                    |
|---------------------|-----------------|---|--|---|
|                     |                 |   | Capacidad y vulnerabilidad de los competidores frente a la tienda de barrio  | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |
|                     |                 |   | Conocimiento de los tenderos de sus competidores grandes y tradicionales   | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |
|                     |                 |   | Percepción de la entrega de la oferta de la tienda frente a los competidores en el futuro                                | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |
|                     |                 |   | Percepción de tenderos que consideran importante que implementar las mejores prácticas les da oportunidades de competir. | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |
|                     |                 | Relación de los distribuidores y proveedores con la tienda de barrio. | Percepción de tenderos que reconocen mantener relaciones de intercambio con distribuidores y proveedores                 | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |
|                     |                 | Acciones de los tenderos a realizar en la tienda de barrio            | Proporción de tenderos que realizan cualquier tipo de actividad promocional en la tienda con la llegada de Tiendas Ara   | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |
|                     |                 |   | Proporción de tenderos que hacen planes para aumentar las ventas   | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |
|                     |                 |   | Proporción de tenderos que aceptan capacitarse para aumentar el valor en la tienda                                       | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |

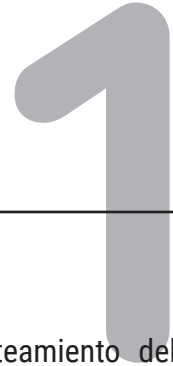
| OBJETIVO ESPECÍFICO | NOMBRE VARIABLE | DIMENSIONES                       | INDICADOR   | FUENTE                                    |
|---------------------|-----------------|-----------------------------------|---|---|
|                     |                 | Ventaja competitiva               | Proporción de factores donde el tendero tiene fortalezas  | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |
|                     |                 |                                   | Proporción de prestaciones donde el tendero puede actuar para brindar calidad en el servicio                          | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |
|                     |                 | Servicio al cliente               | Proporción de tenderos que consideran al personal de ventas clave en la atención al cliente                           | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |
|                     |                 |                                   | Proporción de tenderos que consideran un precio competitivo y brindar servicios adicionales en el servicio al cliente | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |
|                     |                 | Visión de futuro                  | Proporción de tenderos que realizan planes para crecer en la tienda   | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |
|                     |                 | Disposición y diseño de la tienda | Proporción de tenderos que se preocupan por tener un ambiente agradable en la tienda                                  | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |
|                     |                 |                                   | Proporción de tenderos que aceptan cambios para mejorar   | Cuestionario aplicado a tiendas de barrio |

#### 0.4.5. Limitaciones y alcances

Esta investigación corresponde a un estudio de percepciones cuya población objetivo son los tenderos de barrio medidos a través de variables de tipo económica, social y cultural que sirven para conocer los efectos frente al ingreso de nuevos comercios minoristas modernos llamados Tiendas de Descuento

Duro o *Hard Discount* a su área de influencia, por tanto, los resultados se limitan a la valoración de las percepciones de los encuestados (tenderos de barrio) en torno a dichas variables. Esta valoración de las percepciones de los tenderos de barrio es realizada a los negocios de Tiendas Ara localizadas en los estratos 1, 2 y 3 de la ciudad de Cartagena hasta la finalización del levantamiento de la información del número de las tiendas alrededor de las Tiendas Ara existentes en ese momento -finales de julio de 2018- y solo se tendrán en cuenta las que tengan mas de seis meses de inauguradas. Por lo anterior, se optó por aplicar las encuestas a las tiendas con estos considerandos.

# ENFOQUES Y MODELOS TEÓRICOS DEL COMERCIO MINORISTA TRADICIONAL Y MODERNO



## 1.1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, y según el planteamiento del problema, en este apartado se analizan los principales enfoques teóricos, en lo referente al comercio minorista tradicional y moderno, las tiendas de barrio, las percepciones, las variables económicas, sociales y culturales teniendo en cuenta el problema y las estrategias empresariales en relación al tema planteado. Es importante conocer la caracterización, evolución y los referentes teóricos de las diferentes formas comerciales minoristas a lo largo del tiempo, sus conceptos, las principales teorías y enfoques que apoyan el comercio minorista, la clasificación según diversos autores y la evolución que ha tenido a la fecha. Asimismo, y para las tiendas de barrio, sus referentes teóricos, conceptos, sus aspectos que la caracterizan y los escritos realizados sobre los tipos de tiendas en Colombia.

## 1.2. COMERCIO MINORISTA

### 1.2.1. Conceptos del comercio minorista

El principio básico del comercio es acercar con una oferta de productos o servicios a los fabricantes con los consumidores para satisfacer sus necesidades, y entre ambos hay un paso intermedio donde participan varias empresas que realizan esta función o distribución comercial, que se realiza a través de varios caminos llamados canales de distribución. Estos canales *"(...) proveen los medios por los que las mercaderías y servicios son trasladados*



*desde su punto de concepción, extracción, o producción hasta los lugares de consumo, facilitando así la tarea de compra por parte del consumidor final*" (Paz, 2008, pág. 14).

Igualmente, los canales de distribución están conformados por intermediarios que actúan "(...) *como agentes que necesitan y crean sus propias estrategias de marketing en un mundo que cambia rápidamente*" (Kotler & Keller, 2012), teniendo en cuenta que estos agentes utilizan sus estrategias según la capacidad del intermediario. La distribución comercial conformada por instituciones conocidas como intermediarios la componen comerciantes mayoristas y comerciantes minoristas, además de otras instituciones que prestan servicio logístico y otros servicios. Los comerciantes mayoristas "*incluye todas las actividades relacionadas con la venta de bienes o servicios a aquellos que los adquieren para volver a venderlos o usarlos en su negocio*" (Kotler & Keller, 2012, pág. 462).

En cuanto al comercio minorista, también conocido como *retailing* "(...) *incluye todas las actividades relacionadas con la venta directa de bienes y servicios al consumidor final para su uso personal no comercial*" (Kotler & Keller, 2012, pág. 447). Igualmente, un comercio minorista es aquel en que el producto de su venta proviene de la venta al por menor o al menudeo. Para Paz (2008) "*La operación minorista consiste en la venta de productos y servicios a consumidores finales para consumo personal. De esta manera, la venta al detalle es aquella en la que el comprador es el consumidor final*". De Juan (2005) se refiere al *retailing* como la actividad final, como los pasos necesarios que hay que dar para llegar al consumidor final. Para Stanton, Etzel, & Walker (2007, pág. 432) "*consisten en la venta, y todas las actividades relacionadas directamente con ésta, de bienes y servicios a los consumidores finales para uso personal, no lucrativos*". Y finalmente entre otros importantes conceptos para Stern et al. (1999, pág. 49), "*consiste en las actividades necesarias para vender bienes y servicios a los consumidores finales para su consumo privado*".

## 1.2.2. Principales teorías que apoyan el comercio minorista

Diferentes teorías y enfoques explican este fenómeno de la evolución de las formas comerciales. Según Ballina (1993; en Cuesta, 2001, pág. 60), se pueden clasificar en tres grandes grupos teorías cíclicas, teorías del entorno y teorías del conflicto y en otro grupo, en teorías combinadas, que son una mezcla de las tres (3) primeras.

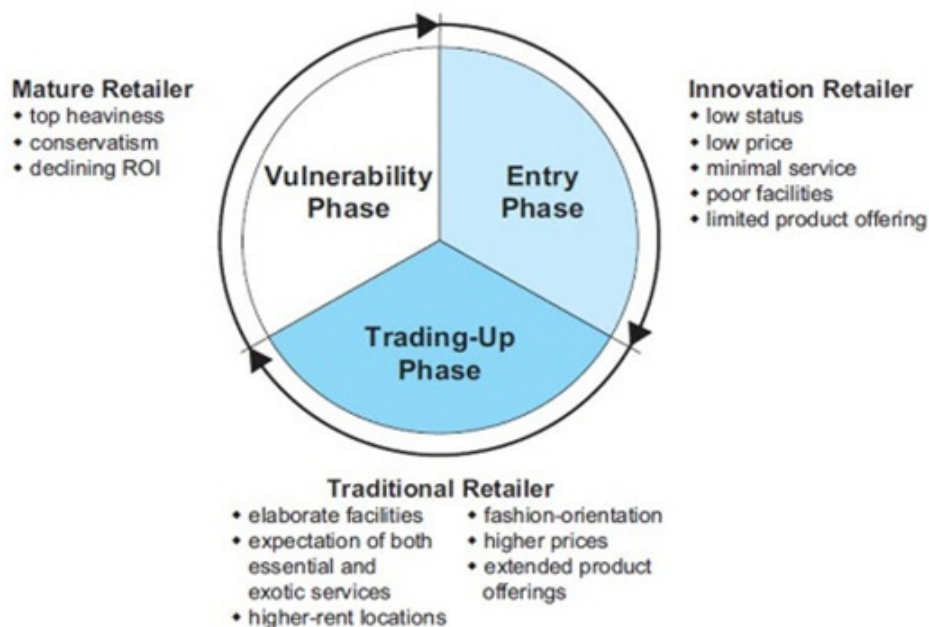
### • Teoría cíclica

Las teorías cíclicas se basan en los cambios en las formas comerciales, ocurren de forma oscilatoria, implicando la repetición de las tendencias más actuales. A continuación un resumen de las hipótesis y tabla de las teorías y enfoques:

Teoría de la rueda (McNair 1958, Hollander 1960): De acuerdo con Cuesta (2001, pág. 62), la rueda consta de tres movimientos oscilatorios, se inicia con el ingreso de un nuevo detallista al mercado con unos costes bajos a los que aplica unos estrechos márgenes para conseguir ofrecer unos precios bajos, ya que su objetivo inicial es atraer al mayor número de clientes. Luego se produce otro movimiento cuando a medida que progresa en el mercado este nuevo formato detallista aumenta su rentabilidad, hecho que atrae a nuevos competidores, ocasionando pasar a otro nivel de servicio, siendo su objetivo ahora la fidelización de sus clientes, por lo que procura mejorar su arquitectura externa e interna de una forma más estratégica. De acuerdo a lo manifestado por esta teoría;

*“(...) el giro de la rueda se inicia cuando un nuevo formato detallista se introduce en el mercado con unos costes bajos a los que aplica unos estrechos márgenes para conseguir ofrecer unos precios bajos, ya que su objetivo inicial es atraer al mayor número de clientes”. (Cuesta, 2001)*

Ante esta nueva situación el comercio minorista incurre en nuevos costos y por consiguiente en aumentos de precios que hacen que pierda la ventaja competitiva que obtuvo en el primer movimiento. Este cambio en la oferta de productos de lo comercios detallistas hace que la rueda inicie con un nuevo comercio, (...) *“que con costes y márgenes reducidos, ofrecen precios bajos y acaban por expulsar del mercado a los comercios detallistas menos competitivos, por lo que la rueda habrá dado un giro completo”*. (Cuesta, 2001). De esta manera el ciclo de la rueda se inicia dando lugar a nuevos formatos de detallistas con nuevas experiencias, oferta diferenciada y precios competitivos.



**Gráfica 1. La rueda del retail**

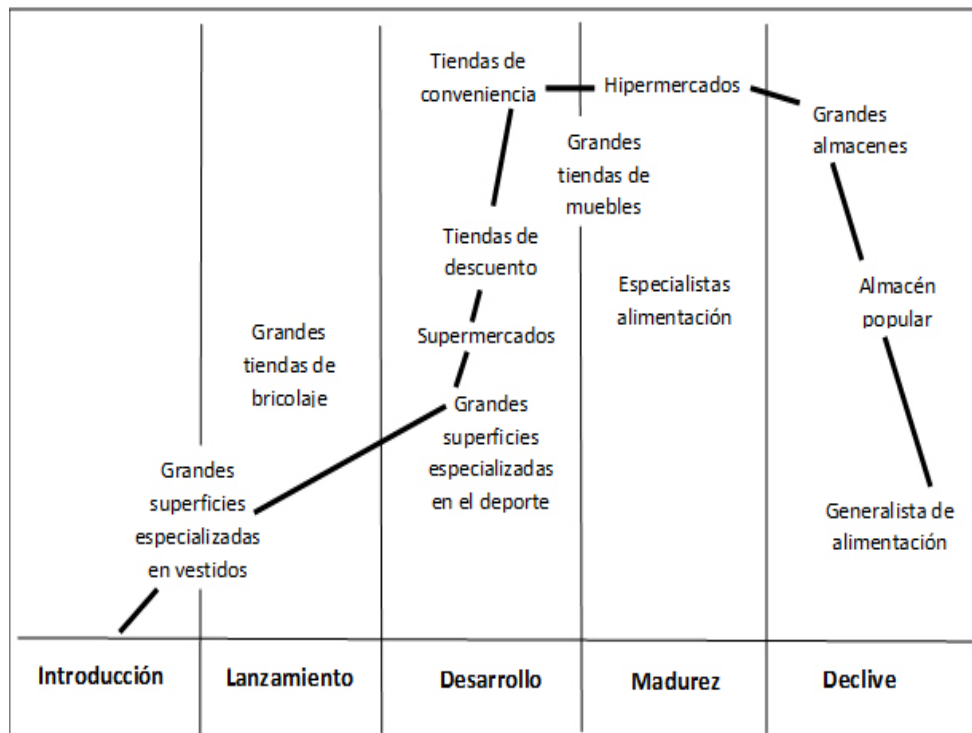
Fuente: Tomado de revista Retailing (2014)

**- Teoría del ciclo de vida (Davidson, Bates y Bass 1976).**

Esta teoría es comparable con la teoría del ciclo de vida del producto, en ella Davidson, Bates & Bass (1976; en Londoño & Navas, 2014), a manera de hipótesis plantean que, al igual que en cualquier producto, todas las organizaciones detallistas atraviesan por cuatro etapas de la vida: Innovación, crecimiento o desarrollo acelerado, madurez y declive.

Siguiendo el ciclo de vida de un producto Davidson, Bates y Bass establecen para las formas comerciales el siguiente proceso:

- Innovación. Manifiestan que la aparición de una nueva forma de comercio detallista (nuevo formato) es debida a alguna innovación, como la oferta de precios menores, mayor surtido, facilidad de compra, localización u otra ventaja competitiva.
- Desarrollo acelerado. Esta etapa se caracteriza por un crecimiento rápido de las ventas. Los beneficios son elevados, pero deben reinvertirse para poder llevar a cabo los planes de expansión previstos.
- Madurez. En esta fase se produce una estabilización de la participación de mercado. Empiezan a surgir problemas en la organización, por exceso de capacidad y elevación de costes. Simultáneamente, aparece nuevas formas de comercio detallista que compiten con mayor ventaja.
- Declive. Es la etapa final, las ventas y los beneficios decaen y empiezan a desaparecer las empresas más débiles. Sin embargo, el comercio detallista puede evitar su desaparición si consigue adaptarse a los cambios del entorno, replantea su estrategia de distribución y se reconvierte en una nueva forma de comercio.



**Gráfica 2. Tendencias actuales en los ciclos de vida de las formas comerciales**

Fuente: Tomado de Casares y Rebollo (1996; citando en Cuesta, Pedro (2011)

**- Teoría del acordeón (Hollander 1966).**

La Teoría del acordeón de las ventas al detalle, conocida también como el proceso general-específico-general, se basa en la idea que el carácter cambiante de la competencia detallista parte de las estrategias que modifican la amplitud (selección) de la mezcla de los productos; el término acordeón se utiliza para sugerir la expansión y contracción alternas de la mezcla de mercancías del detallista.

Otra teoría cíclica que apoya los cambios en los comercios minoristas son expuestos en Gil & Molla (1993), quienes en una síntesis, exponen la idea de que la transformación gradual que experimentan las fórmulas comerciales se explica a partir de un movimiento cíclico que oscila entre los extremos de generalidad-especialidad.

#### • Teoría del entorno

La mayoría de los estudios sobre distribución comercial otorgan un papel fundamental a los factores del entorno debido a que actúan como fuerzas que ayudan o imponen limitaciones a la evolución de la distribución y sus formas comerciales.

- Proceso ecológico: Las teorías del entorno se basan, como su nombre indica, en analizar los efectos de los factores del medio sobre la evolución del comercio minorista. Según los autores las formas comerciales se desarrollan y se transforman en una respuesta directa a las oportunidades del entorno.
- Analogía biológica: En esta teoría los autores manifiestan que las formas comerciales y su entorno forman un “ecosistema” donde interactúan similar a una estructura biológica, estableciendo relaciones “parasitarias”, “canibalismo” y relaciones de “simbiosis”.

#### • Teoría del conflicto

Esta teoría busca explicar como las formas comerciales evolucionan a partir del ingreso de nuevos establecimientos con innovadores formatos y práctica oferta al interactuar con los formatos ya establecidos en la misma área donde ejercen su actividad.

### **- Teoría dialéctica**

“Las tesis son modificadas por su antítesis, produciendo una nueva síntesis”. Una institución de venta al por menor existente (Tesis 1) es reemplazada por su competidor (Antítesis 1) porque tiene ventajas competitivas sobre la institución de venta al por menor existente (Tesis1). Cuando el tiempo pasa, la primera institución de venta al por menor copia las características del competidor para actualizar y mejorar características existentes y entonces nace una nueva institución de venta al por menor (Síntesis).

### **• Teorías combinadas**

Las teorías vistas anteriormente tienen sus limitaciones y restricciones por lo que para buscar argumentos que se adecuen a explicar los cambios en las formas comerciales de la distribución se combinan estas tres teorías entre sí. Cuesta (Cuesta, 2001) encuentra “(...) combinaciones ciclo-entorno, por ejemplo la “teoría de la rueda revisada” de Deiderick y Dodge, las combinaciones ciclo-conflicto, como por ejemplo el “paradigma de las tres ruedas” de Izraeli (1973), y las combinaciones entorno-conflicto, propuestas de Reagen (1964) y Guiltinam (1974).

### **- Paradigma de las tres ruedas**

Una de las teorías combinadas más conocidas es el “paradigma de las tres ruedas” de Izraeli propuesta en 1973 Es una combinación ciclo-conflicto que pretende explicar la reacción de los formatos comerciales ya establecidos en el sector, como consecuencia de la introducción de formas innovadoras tanto por el extremo clásico, entrando en el sector con bajo nivel de precios y servicios, como por el extremo opuesto, introduciéndose con un nivel de precios y servicios elevados. En esta situación, los formatos existentes en el mercado reaccionarán: unos bajarán precios y servicios, mientras que otros los aumentarán.

Tabla 5. Teorías explicativas de la evolución de las formas comerciales

| TEMA                         | CONCEPTOS   | TEORÍAS                      | AUTOR                         | AÑO       |
|------------------------------|---|------------------------------|-------------------------------|-----------|
| <b>TEORÍAS CÍCLICAS</b>      | "Las teorías cíclicas se basan en que los cambios en las formas comerciales ocurren de forma oscilatoria, implicando la repetición de las tendencias más actuales".   | 1. Teoría de la rueda        | (McNair 1958, Hollander 1960) | 1958-1960 |
|                              |   | 2. Teoría del ciclo de vida  | Davidson, Bates y Bass        | 1976      |
|                              |   | 3. Teoría del acordeón       | Hower                         | 1943      |
| <b>TEORÍAS DEL ENTORNO</b>   | Este tipo de teoría plantea que la introducción de un nuevo formato comercial es una función del cambio en las condiciones del entorno, por lo que la aparición de nuevas formas comerciales solo tendrá éxito cuando los factores del entorno sean favorables. | Proceso ecológico            | Markin - Duncan               | 1981      |
|                              |   | Analogía biológica           | Dressman                      | 1968      |
| <b>TEORÍAS DEL CONFLICTO</b> | "Las teorías del conflicto explican la evolución de las formas comerciales a partir de la interacción y respuesta dinámica de los formatos comerciales ya establecidos en el sector al incorporarse al mismo innovadoras formas comerciales".                   | Teoría dialéctica            | Gist                          | 1968      |
| <b>TEORÍAS COMBINADAS</b>    | Con el fin de intentar salvar estas limitaciones y dar una explicación más adecuada a los cambios de la distribución se han combinado estas tres teorías también entre sí de dos en dos.  | Paradigma de las tres ruedas | Izraeli                       | 1973      |

Fuente: Elaboración propia, a partir de la tesis doctoral de Pedro Cuesta (2001, pág. 68) y el trabajo de las doctoras Emperatriz Londoño y María Eugenia Navas (2014, pág. 11)



### 1.2.3. Clasificación del comercio minorista

A lo largo de su desarrollo, y según el uso del capital, tecnologías, y grado de diferenciación y especialización los comercios minoristas se han dividido en comercios minoristas modernos y comercios minoristas tradicionales.

Cuesta (2001) clasifica las formas comerciales de productos de consumo masivo según su sistema de ventas en comercio tradicional y comercio con régimen de autoservicio. Al comercio tradicional lo clasifica en tiendas clásicas o tradicionales y tiendas especializadas, y dentro del comercio de régimen de autoservicio, se puede distinguir entre autoservicio, superservicio, supermercado, hipermercado y establecimiento de descuento.

Tabla 6. Clasificación del comercio minorista

| TIPO DE COMERCIO                            | CLASIFICACIÓN  |
|---|--|
| <b>Comercio tradicional</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienda clásica o tradicional</li> <li>• Tienda especializada</li> </ul>   |
| <b>Comercio con régimen de autoservicio</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoservicio</li> <li>• Superservicio</li> <li>• Supermercado                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supermercado de proximidad</li> <li>- Supermercado especializado</li> <li>- Supermercado de segunda generación</li> <li>- Maxisúper</li> <li>- Minihipermercado</li> </ul> </li> </ul> |
| <b>Establecimiento descuento</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienda de descuento blando</li> <li>• Tienda de descuento duro</li> </ul>   |
| <b>Hipermercado</b>                         |  |

Fuente: Elaboración propia a partir de Cuesta (2001)

Burruezo (2003), clasifica los establecimientos detallistas (comercios minoristas) en tres tipos, según la estrategia comercial utilizada:

- De alimentación
- Generalistas
- Actividades comerciales sin punto de venta

**Tabla 7. Clasificación del comercio minorista según Burruezo (2003)**

| TIPO DE COMERCIO                                  | CLASIFICACIÓN   |
|---|---|
| <b>Establecimientos de alimentación</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercio tradicional</li> <li>• Especialistas en alimentación</li> <li>• Tienda de conveniencia</li> <li>• Supermercado convencional</li> <li>• Hipermercado</li> <li>• Tiendas <i>discount</i></li> </ul> |
| <b>Establecimientos generalistas</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienda especializada</li> <li>• Grandes almacenes</li> <li>• Grandes superficies especializadas</li> <li>• Almacén popular</li> <li>• Tiendas de precio único</li> <li>• Pequeños mercados</li> </ul>      |
| <b>Actividades comerciales sin punto de venta</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Máquinas de venta automática</li> <li>• La venta a domicilio</li> <li>• El marketing directo</li> </ul>  |

Fuente: Elaboración propia a partir de Burruezo (2003)

Santesmases (2015), clasifica el comercio detallista según varios criterios como son: “(...) *la actividad o productos vendidos, a la propiedad o la vinculación del establecimiento, a la ubicación del mismo y a la forma, procedimiento o estrategia de venta, distinguiendo, en este último caso, entre venta en establecimiento permanente y venta sin tienda*”.

Tabla 8. Clasificación del comercio minorista según Santesmases et al. (2015)

| TIPO DE COMERCIO   | CLASIFICACIÓN   |
|--|---|
| <p><b>Según la actividad o productos vendidos</b></p>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentación, bebidas y tabaco</li> <li>• Textiles, cuero y calzado</li> <li>• Limpieza, perfumería y farmacia</li> <li>• Equipo de hogar</li> <li>• Vehículos y accesorios</li> <li>• Carburantes y lubricantes</li> <li>• Otros comercios</li> <li>• Grandes superficies</li> </ul>  |
| <p><b>Según la propiedad o vinculación</b></p>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercio independiente</li> <li>• Sección rentada</li> <li>• Cadenas voluntarias de detallistas</li> <li>• Cooperativistas de consumidores</li> <li>• Franquicias</li> <li>• Cadenas de sucursales</li> <li>• Grupos de distribución</li> <li>• Tienda institucional</li> <li>• Almacén de fábrica</li> </ul>  |
| <p><b>Según la ubicación</b></p>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centros comerciales</li> <li>• Mercados</li> <li>• Portales comerciales</li> <li>• Calles comerciales</li> </ul>   |
| <p><b>Según la estrategia de venta con establecimiento</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercio tradicional</li> <li>• Comercio especializado</li> <li>• <i>Category killer</i> (Tienda especializada en categorías)</li> <li>• Tiendas de conveniencias</li> <li>• Autoservicio</li> <li>• Supermercados</li> <li>• Hipermercado</li> <li>• Tienda departamental</li> <li>• Almacén popular</li> <li>• Tienda de descuento</li> <li>• Comercio tradicional</li> <li>• Comercio especializado</li> <li>• <i>Category Killer</i> (Tienda especializada en categorías)</li> </ul> |

| TIPO DE COMERCIO   | CLASIFICACIÓN  |
|--|--|
| <p><b>Según la estrategia de venta sin establecimiento</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta por correspondencia</li> <li>• Venta por catálogo</li> <li>• Venta por teléfono (Telemarketing)</li> <li>• Venta por televisión (Televentas)</li> <li>• Venta por computadora (Internet)</li> <li>• Venta automática</li> <li>• Venta puerta a puerta</li> <li>• Venta ambulante</li> <li>• Venta multinivel</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia a partir de Santesmases *et al* (2015).

### 1.2.4. Evolución del comercio minorista

El comercio minorista global ha sufrido grandes transformaciones desde los años 90's, de acuerdo con Burt (2010; en Silva, 2012), los últimos 20 años se han presenciado importantes cambios estructurales en el mercado minorista europeo. En América Latina, este proceso golpeó duramente el comercio minorista, ya que según D'Andrea (2003; en Silva, 2012, pág. 6) en esa época aparecieron cientos de modernos supermercados en las principales ciudades del país y unido a ese evento surgieron formatos con tamaños cada vez mayores: *grandes supermercados, megamercados, hipermercados*.

La distribución comercial de productos de consumo masivo en Colombia se desarrolla en un entorno de muchos cambios y transformaciones que se iniciaron con gran fuerza a partir de los años 90's, siendo un sector muy dinámico ante todos los cambios que se producen. En este sentido, se observa la evolución de los principales formatos comerciales de productos consumo masivo en Colombia como son: hipermercado, supermercado, autoservicios, tiendas de conveniencias, tiendas descuento o *Hard Discount* y los *cash and carry* o autoservicios mayoristas.

Las formas comerciales pueden darse desde diferentes modalidades, obviamente según el tipo de comercio, representan el comercio minorista moderno de consumo masivo según la estrategia o sistema de venta. De acuerdo con De Juan Vigaray (2005):

- Hipermercados: sala de ventas con capacidad de más de 2.500 mts<sup>2</sup>
- Supermercados: sala de ventas con capacidad entre más de 400 mts<sup>2</sup> y menos de 2.500 mts<sup>2</sup>
- Superservicio: sala de ventas hasta 400 mts<sup>2</sup>
- Autoservicios: sala de ventas con hasta 200 mts<sup>2</sup>
- Tiendas de conveniencia: salas de venta no superior a 500 mts<sup>2</sup> y de surtido reducido.
- Tiendas de descuento: sala de venta en promedio de 500 mts<sup>2</sup>, con surtido reducido, con calidad media y bajos precios. La prestación del servicio es limitado, con fuerte reducción de los gastos tanto en funcionamiento como en publicidad. Utilizan una política de compra dura, con plazos amplios y reducida oferta, con productos solo de alta rotación.

De Juan Vigaray (2005) distingue dos tipos de formatos de tiendas de descuento:

- *Hard Discount* (Descuento duro). Manejan un bajo número de referencias (amplitud) de aproximadamente 1000, tiene poca profundidad en las líneas de productos, gran presencia de marcas propias y precios bajos, su arquitectura es muy simple y el nivel de prestación de servicios es muy bajo (personal multipropósito).
- *Soft Discount* (Descuento suave). Cuentan con un surtido mas amplio (tienen mas líneas de productos) en relación a las tiendas de descuento duro, con menor número de marcas propias y mas marcas nacionales, se puede decir que mitad por mitad, los precios bajos lo reflejan en las marcas propias y la apariencia del establecimiento es mas sofisticada.

**Tabla 9. Tipos de tiendas de descuento según De Juan Vigaray (2005)**

| TIPO DE DESCUENTO               | SURTIDO        | MARCA DE DISTRIBUIDOR  |
|---------------------------------|----------------|--|
| Hard Discount (Descuento duro)  | Surtido corto  | El número de referencias es reducido, gran presencia de marcas propias, 90%. |
| Soft Discount (Descuento suave) | Surtido amplio | Oferta comercial dividida entre marcas propias y marcas del distribuidor.    |

Fuente: Elaboración propia a partir de De Juan Vigaray (2005)

### 1.3. TIENDAS DE BARRIO

#### 1.3.1. Conceptos de las tiendas de barrio

Las tiendas de barrio son conocidos como comercio tradicional y además como comercio informal o comercio independiente, representan un significado importante en el surtido de la canasta familiar. Para De Juan Vigaray (De Juan, 2005), “(...) *el cliente o comprador es atendido por un dependiente o vendedor, habitualmente situado detrás del mostrador, que selecciona, sirve y prepara los productos que vende al cliente, y además le orienta en la compra*”. En concepto de Fernández (2008; en Alviar, 2015a, pág. 37) se refiere a la tienda de barrio como un *comercio independiente*, que no tiene vínculo con los comercios minoristas modernos, son por lo general de tamaño pequeño (menos de 100 mts<sup>2</sup>), bajo equipamiento tecnológico, es decir lo necesario, uso de poca mano de obra y como forma jurídica, una persona física (natural).

Expertos como Meiko & Fenalco (2010; en América Retail, 2014) la definen como “*establecimientos atendidos por una (1) o más personas detrás de un mostrador en donde el consumidor no tiene al alcance los productos y más del 50% de las ventas son para consumir fuera del establecimiento*”. Para Pinilla y González (2004; en Ramírez, 2008, pág. 4) son “(...) *negocios microempresariales que generalmente son desarrollados por un grupo familiar y de muy pequeña escala,*

*en el cual se expenden artículos de primera necesidad, comestibles, bebidas, licores, miscelánea y productos de aseo”.*

En un concepto mas estructurado sobre la tienda de barrio, Londoño & Navas (Londoño & Navas, 2014) la explican como: “(...) *un negocio detallista multifuncional colmado de diversos tipos de alimentos, bebidas, productos de limpieza doméstica y otras mercancías -con pocas referencias-, destinados fundamentalmente al uso en el hogar (...)*”.

### **1.3.2. Aspectos importantes que caracterizan la tienda de barrio**

Las tiendas de barrio tienen un profundo arraigo entre los estratos 1, 2 y 3 que constituyen más del 90% de la población (El Herald, 2015), y una profunda penetración en el mercado en esos estratos y están representando el 20% del volumen de la canasta familiar (Kantar WorldPanel, 2018). Su permanencia en el mercado la garantizan los fuertes lazos culturales, sociales y económicos con la población atendida.

Las tiendas de barrio tienen características especiales que no tienen los comercios minoristas modernos y que tienen en cuenta los nuevos formatos, como hace referencia Acevedo (2005; en Páramo *et al.*, 2011), quien considera que las tiendas tienen dos funciones: una comercial y otra social. En la primera cumple su rol de unir productores o fabricantes con los clientes y la otra social porque la tienda es el lugar de encuentro de amigos, vecinos y demás pobladores. De acuerdo con Palacios (2013), “*Los consumidores encuentran un gran valor agregado en ciertas características de las tiendas de barrio que no están presentes en los formatos del Canal Moderno*”, él menciona cuatro factores a destacar como: comodidad y trato, disponibilidad de crédito, pequeños volúmenes y cercanía.

72 En estudio realizado por la Camara de Comercio de Casanare (Casanare, 2014), se identificaron aspectos como: la participación por género, nivel de escolaridad,

formalización de los microempresarios, necesidades de capacitación, servicio al cliente, competencia, proveedores, y bancarización.

### 1.3.3. Tipos de tiendas de barrio

De acuerdo a investigación realizada en varias ciudades de Colombia por Páramo (2012), se detectó una tipología de tiendas según aspectos culturales y de la percepción de los consumidores a partir de sus representaciones mentales, dando como resultado 13 tipos de tiendas que fueron agrupadas en tres grandes categorías:

Tabla 10. Tipología de tiendas de barrio según Páramo (2012)

| CATEGORÍA                   | TIPO                      | CONCEPTO  |
|-----------------------------|---------------------------|---|
| Tiendas por su apariencia   | Tienda pequeña            | Hace referencia a cómo en el interior de unos pocos metros cuadrados el tendero exhibe sustanciales cantidades de productos en diferentes presentaciones.   |
|                             | Tienda ordenada           | El consumidor evoca la tienda como un lugar ordenado, en el que cualquier persona puede encontrar fácilmente lo que necesita.   |
|                             | Tienda aseada             | El ambiente de limpieza ha sido primordial para que estos visiten las tiendas sin preocuparse por su salud o por su nutrición, sobre todo en productos preparados para el consumo humano.         |
| Tiendas por su familiaridad | Tienda familiar           | Visitado por las amas de casa que se aprovisiona de los productos que requiere diariamente e inclusive por el menor de sus hijos, que hace mandados o busca un confite o una golosina, o la ñapa. |
|                             | Tienda popular            | Se encuentra en cualquier barrio, solo basta con traspasar la puerta del domicilio para encontrarse casi en la tienda.  |
|                             | Tienda placentera         | Espacio más como un sitio social, como un punto de encuentro de amigos, familiares y conocidos.   |
|                             | Tienda servicial          | El tendero y todos sus trabajadores muestran una clara inclinación a servirle a su comunidad, siempre están listos.   |
|                             | Tienda sacadora de apuros | Un local donde les resuelven todos los problemas Individuales o vecinales.  |



| CATEGORÍA                             | TIPO                     | CONCEPTO  |
|---------------------------------------|--------------------------|---|
| Tiendas por su rol de intermediación. | Tienda mercadera         | Es el sitio para hacer el mercado que requiere una familia, donde diaria, semanal o quincenalmente se hacen todas las compras.  |
|                                       | Tienda surtida           | Esta tienda cumple con su papel de proveedora circunstancial o permanente de lo que se agota en la despensa.  |
|                                       | Tienda "todera"          | En esta tienda se puede encontrar de todo, aunque ocupe un local pequeño y estrecho.  |
|                                       | Tienda "miniaturizadora" | En esta tienda es posible surtirse de las cosas menos imaginadas.   |
|                                       | Tienda básica            | En ella se encuentra solo lo vital, lo fundamental para la supervivencia; todo lo superfluo debe buscarse en otros sitios. Este rol le asegura su supervivencia futura. |

Fuente: Elaboración propia a partir Páramo (2012)

## 1.4. TEORÍA DE PERCEPCIONES

### 1.4.1. Definición de percepciones

La percepción según Ibañez (2004; en Martín, 2012), *"es el proceso mediante el cual obtenemos información de nuestro entorno por medio de los sentidos"*. El concepto de percepción según Arias (2006b), *"es el resultado del procesamiento de información que consta de estimulaciones a receptores en condiciones que en cada caso se deben parcialmente a la propia actividad del sujeto"*. Para Berelson & Steiner (1994; en Kotler & Keller, 2012, pág. 161): *"La percepción es el proceso por el que un individuo elige, organiza e interpreta la información que recibe para hacerse una imagen coherente del mundo"*. Igualmente la percepción para Floyd (1955; en Arellano, 2010, pág. 60); es *"(...) el proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta estímulos para entender el mundo en forma coherente y con significado"*.

En Oviedo (2004, pág. 2), la Gestalt definió la percepción como “(...) *una tendencia al orden mental. Inicialmente, la percepción determina la entrada de información; y en segundo lugar, garantiza que la información retomada del ambiente permita la formación de abstracciones (juicios, categorías, conceptos, etc.)*”. En sus conclusiones Oviedo (2004, pág. 8) manifiesta:

*“El principal producto de su trabajo experimental son las leyes de la percepción, las cuales se encargan de describir los criterios con base en los cuales el aparato perceptual selecciona información relevante, la agrupa dentro de la mayor armonía posible (pregnancia) y genera representaciones mentales”.*

#### 1.4.2. El proceso perceptivo

Este proceso perceptivo Arellano (Arellano, 2010) establece que la persona “(...) *selecciona, organiza e interpreta los estímulos con el fin de adaptarlos mejor a sus niveles de comprensión, intervienen varios aspectos, que pasaremos a examinar*”. El individuo, de manera inconsciente, selecciona solo la información o estímulos de su interés a los cuales están expuestos. Este proceso de selección según Arellano (Arellano, 2010) se debe a dos tipos de fenómenos:

- **Naturaleza del estímulo.** Son aquellos aspectos sensoriales que hacen que un elemento se sienta de manera más intensa que otros (más grande, más brillante, más colorido, más movable).
- **Los aspectos internos del individuo.** Que afectan la selección de los estímulos, existen dos elementos importantes: las expectativas de los consumidores y los motivos que estos tienen en ese momento.
- **Expectativas:** Las personas generalmente ven lo que esperan ver, y esto suele basarse en la familiaridad, la experiencia previa o aspectos personales relacionados.
- **Motivos:** Las personas tienden a percibir con mayor facilidad lo que necesitan o desean.

En el segundo proceso según Arellano (2010), los individuos luego de haber seleccionado la información o estímulos, convierten esos elementos seleccionados en un grupo unificado más fácilmente comprensible. Se apoya en la escuela psicológica de la Gestalt la que propone principios de organización perceptual, mencionada en Arellano (2010):

**Tabla 11. Principios de organización perceptual según Arellano (2010)**

| PRINCIPIOS                              | CONCEPTO   | EJEMPLO  |
|---|--|--|
| Relación entre figura y fondo.          | Para que un estímulo se note debe contrastar con el ambiente.  | Un comercial que presente un jabón con una mujer muy bella, puede llevar a que la gente se fije en la modelo, y no en el jabón que se quiere publicitar. |
| Agrupamiento o principio de proximidad. | Las personas tienden a agrupar automáticamente los estímulos contiguos, para formar una impresión unificada.                         | Una cerveza presentada en el anaquel de las champañas hará pensar que se trata de una cerveza premium.   |
| Ley del cierre o clausura.              | Algo no organizado tenderá a ser cerrado, pues su abertura implica que algo falta y genera ansiedad o tensión en el sujeto perceptor | Elemento base para las campañas de intriga... ¡ya viene el gran producto XX!   |
| Ley de la semejanza.                    | Los estímulos semejantes tienden a formar grupos perceptuales  | Si se presenta una margarina en un envase similar al de la mantequilla, la gente puede pensar que es una margarina de mejor calidad                      |
| Ley de la buena continuidad             | Cuando las personas perciben un estímulo de determinada manera, lo siguen percibiendo así durante largo tiempo.                      | La primera impresión.  |
| Ley de la pertenencia.                  | Un estímulo adquiere significados diferentes, según el contexto en el cual se le observa.  | Si el nuevo producto es de una marca de confianza, se supondrá que también será bueno  |

Fuente: Elaboración propia a partir de Arellano (2010)

Finalmente, en la tercera etapa del proceso perceptual luego de haber seleccionado y organizado los estímulos se busca "(...) *dar contenido a aquello previamente seleccionado y organizado*" (Arellano, 2010). Ese contenido estará en función del contexto, la experiencia y de los intereses de la persona.

*"Las experiencias previas y la interacción social con otras personas ayudan a formar categorías o alternativas que el individuo usa para interpretar los estímulos, de lo que cabe deducir que los miembros de un mismo grupo social tendrán mayor cercanía en la interpretación de los estímulos, pues han recibido inputs parecidos a lo largo de su vida".* (Arellano, 2010).

### 1.4.3. Percepción social y cultural

#### • Percepción social

Proceso o procesos a través de los cuales pretendemos conocer y comprender a las personas. De acuerdo con Ibañez (2004; en Porras, 2009, pág. 3), *"la psicología social es una disciplina que pone el énfasis en la determinación y constitución social de los fenómenos psicológicos"*. En él se hace énfasis en la percepción de las personas, de los objetos y todo lo que tenga representación social.

En el estudio realizado por Sabido (2016, pág. 16) manifiesta que *"(...) el estudio sociológico de la percepción implica retornar al problema de la dimensión sensible socialmente configurada"*. En ese sentido, si bien la percepción es individual, es significativa y por ello social. La autora establece al menos dos niveles: el interaccional, cuando interactúa con la sociedad y el disposicional cuando lo hace de manera individual.

Anderson (1968; en Arias, 2006, pág. 3) dice que: *"La percepción social desde la explicación de la conducta, da cuenta del comportamiento de los demás, afirma que la mayor evidencia de lo razonable de los juicios sociales proviene de su investigación sobre la integración de la información"*. En Anderson (1968; en

Arias, 2006) se distinguieron algunas reglas mediante las cuales combinamos diferentes fragmentos de la información sobre una persona para formar una información global. La manera como las personas combinan dicha información sugiere que sopesará cada fragmento de la información de acuerdo con su importancia.

Otra teoría que aporta a la percepción social es la teoría de la atribución, su objetivo es explicar la conducta de las personas tal es el caso de Heider (1958; en Arias, 2006, pág. 4) quien concluye que "(...) *las personas tienden a atribuir la conducta de alguien a causas internas, a la disposición de las personas, o a causas externas, o relacionadas con la situación*". Del mismo modo Moya (1999; en Arias, 2006, pág. 3) manifiesta:

*"Las percepciones están estructuradas, las percepciones no constituyen un continuo procesamiento de estímulos caóticos que se van almacenando, sino que cuando se perciben personas y objetos se crea un orden. Una de esas formas de organización es crear categorías, en el mundo de los objetos físicos las categorías son claras"*.

Aporte importante sobre la percepción social donde mezclan la percepción social y cultural con la cognición es manifestado por Salazar (1986; en Arias, 2006) quien tiene en cuenta los dos enfoques de la psicología social a saber a) La influencia de los factores sociales y culturales sobre la percepción y cognición, y b) La percepción de las personas, conocimientos de los otros, formación de impresiones y procesos de atribución".

Desde un principio el término "*percepción social*" se utilizó para la influencia de los factores sociales y culturales en la apreciación, es decir, como el medio social afecta los procesos perceptuales. (Santoro, 2012). Posteriormente el concepto se extendió a las personas, sus emociones e impresiones. En el concepto de Munné (1989; en Roca, 1991, pág. 4), en referencia a las personas en la Teoría de percepción social afirma:

*“La teoría de la atribución se refiere a la percepción de la causalidad de la conducta social. Se basa en el análisis ingenuo de la acción. El hombre atribuye lo que ocurre en su ambiente a unos factores causantes determinados y esta explicación causal de las acciones - ya sean propias o de los otros - influye en su conducta en tanto que contribuye al significado de ésta y por lo mismo a su posible predicción y control.”*

La percepción social tiene dos enfoques: la influencia de los factores sociales y culturales sobre la percepción y la cognición y la percepción de las personas, conocimiento de los otros, formación de impresiones y procesos de atribución (Santoro, 2012). Teorías que aportan a la percepción social es la teoría de los estados directivos donde se plantea que la percepción no depende de los estímulos sino también de las disposiciones del organismo de las personas y es afectada por el aprendizaje, la motivación, la emoción y el resto de características de los sujetos.(Santoro, 2012). Otras corrientes que aportaron al proceso fueron los transaccionalistas y los conductistas en donde refuerzan el concepto manifestando que la percepción es afectada por la práctica, la frecuencia y duración del contacto con una determinada fuente de estimulación. En otro enfoque Salazar & Clbs (en Arias, 2006, pág. 12), afirman que:

*“(…) la percepción social se puede entender de tres maneras: los efectos del medio sobre la percepción, las percepciones de las personas, y la percepción del medio ambiente. Los aspectos funcionales de la percepción constituyen el soporte teórico que permite explicar la relación percepción contexto social”.*

Estos aspectos funcionales de la percepción son las columnas vertebrales de un análisis de la relación percepción-contexto social. Además el medio ambiente físico y social influye sobre la percepción determinando procesos diferenciales de carácter cultural.(Salazar et al., 2012).

## • Percepción cultural

De los estudiosos que más aportan al concepto de percepción y cultura está William Hasel Rivers (1864-1922). Las aportaciones de Rivers nos interesan en la medida en que fue el primero en elaborar la hipótesis cultural básica aplicada al estudio de la percepción, o más en concreto, de las ilusiones perceptivas. (Cubero, 2005). Otros pensadores que aportaron con sus investigaciones a la relación cultura – percepción fueron: Allport y Pettigrew (1957), Berry (1968, 1971), Deregowski (1967, 1968), Jahoda (1966), Segall, Campbell y Herskovitz (1966). En los estudios de percepción hay dos escuelas de pensamiento (Cubero, 2005, pág. 2):

*“Por un lado, los innatistas o nativistas quienes defienden que los fenómenos perceptivos revelan las demandas estructurales del sistema nervioso. Por otro lado, encontraríamos trabajos enmarcados en la posición empirista. Para ésta, la experiencia del sujeto en su contexto físico y cultural juega un papel decisivo, tanto que es la responsable de la existencia de diferencias en la percepción”.*

## 1.5. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

### 1.5.1. Conceptos de estrategia

El autor más destacado en la aportación a la conceptualización de la estrategia es Henry Mintzbert (1999; en Montoya, 2009), quien reconoce a la estrategia como un plan y manifiesta *“es una serie de cursos de acción conscientemente pretendidos a manera de guía, con los cuales interviene o interactúa sobre una situación”*. Mintzberg alude a la estrategia como una posición, *“(…) es decir, reconocer acciones y fuerzas mediadoras entre la organización y su entorno, de forma tal que la estrategia resulta ser un “nicho” que permite la generación de rentas (donde normalmente existe un dominio de actividad “producto-mercado”)* fruto de lograr copar el mercado o el segmento y lograr evadir la competencia. Munuera et al. (2007, pág. 33) la define como:

*“Un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella”.*

En su libro, Minzberg (1999) aporta definiciones de estrategias que sirven para ajustarlas a las necesidades de la empresa, denominándolas como las cinco (5) P's tales como:

- Estrategia como plan
- Estrategia como patrón
- Estrategia como pauta de acción
- Estrategia como perspectiva
- Estrategia como posición

Para definir un modelo de negocio, la empresa debe tener en cuenta que en un negocio se encuentran:

- Las necesidades del cliente, o qué se debe satisfacer
- Grupos de clientes, o a quién se debe satisfacer
- Competencias distintivas, o cómo se deben satisfacer las necesidades de los clientes

Estas decisiones que los gerentes toman acerca de estas tres cuestiones determinarán qué conjunto de estrategias formulan e implementan para aplicar el modelo de negocio de una empresa y crear valor para los clientes. (Hill & Jones, 2011).



## 1.5.2. Estrategia de crecimiento

La empresa busca crear una posición a la que aspira en el mercado utilizando diversos medios y acciones alternativas para lograrlo. La estrategia competitiva es un medio. Munuera *et al.* (2007) considera que para aplicar la estrategia elegida a la empresa, esta debe tener en cuenta tres consideraciones: la elección de la ventaja competitiva sostenible y defendible, la posición y comportamiento frente a los competidores y la decisión frente a la utilización de los recursos para invertir. A partir de la Matriz de Crecimiento de Ansoff, los autores explican la estrategia de crecimiento a partir de dos conceptos: un crecimiento intensivo y un crecimiento diversificado.

Una estrategia de crecimiento intensivo se da cuando la empresa no explota debidamente las oportunidades de su portafolio de productos en los mercados actuales o mercados que están atendiendo actualmente. Mientras que una estrategia de crecimiento diversificado es aplicable cuando las opciones de ampliar el mercado o crear nuevos productos se ha agotado.

## 1.5.3. Estrategia competitiva

Otro medio para lograr la posición deseada en el mercado es la estrategia competitiva "(...) *consiste en crear una formula general de como una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y que políticas se requieren para alcanzarlas*". (Porter, 2007, pág. 15). Para adoptar estas estrategias competitivas el autor recomienda adoptar acciones defensivas u ofensivas que le permita tener una posición favorable en la industria.

Para lograr esto, Porter (2007) manifiesta que se debe disponer de tres (3) estrategias eficaces para lograr un mejor desempeño en la industria como son:

- Liderazgo global en costos
- Diferenciación
- Enfoque o concentración

En otro enfoque de la estrategia competitiva mirándolo desde el comercio minorista o detallista Hernández et al. (1995b) manifiestan *“La estrategia de marketing de la empresa minorista constituye el contexto general en donde hay que ubicar este trabajo y, específicamente, en el análisis de una ventaja competitiva para este tipo de empresas”*. Los autores también se refieren a tres líneas de acción de la estrategia minorista:

- La basada en los competidores actuales y potenciales
- La basada en los proveedores;
- La basada en los compradores y usuarios.

En este estudio nos basaremos en la propuesta de Estrategias Competitivas Porter, en particular, la de diferenciación. Para lograr la diferenciación aquí expresada, Trespacios (1987; en Hernández et al., 1995) manifiesta:

*“(…) para llevar a cabo la estrategia se requiere...conocimiento de las oportunidades que presenta el mercado, la identificación de potenciales segmentos de compradores y la puesta en marcha de un conjunto de acciones empresariales que permitan una correcta adaptación a los segmentos objetivos”*.

Igualmente, Hernández et al (1995a) proponen ideas básicas que permitirían implementar unas acciones de mercadeo diferenciado en los comercios minoristas: a) La imagen del establecimiento comercial; b) Los conceptos de segmentación y posicionamiento en el mercado y c) Una oferta integrada del comercio minorista.

En el modelo teórico que construyó Armario (Armario, 1995a) explica el comportamiento y modo de gestión de una empresa en el sector comercial. El autor propone tres (3) niveles interrelacionados; a) El indicador de la rentabilidad; b) Variables instrumentales que influyen en la rentabilidad de la empresa y c) Variables básicas que gestionan las variables instrumentales.

Kotler & Armstrong (2013) presentan un modelo de cinco (5) pasos del proceso de marketing para entregar valor a los consumidores y lograr su satisfacción.

- Comprender el mercado y las necesidades y deseos de los clientes
- Diseñar una estrategia de marketing orientada a los clientes
- Crear un programa de marketing integrado que entregue un valor superior
- Construir relaciones rentables y crear deleite en los clientes
- Captar valor de los clientes para generar utilidades y capital de clientes

Para lograr lo anterior Kotler & Armstrong (2013) manifiestan que: “(...) *las decisiones claves en la estrategia de marketing orientada hacia el cliente: dividir los mercados en grupos significativos de clientes (segmentación), elegir a qué grupos de cliente atender (mercado meta), crear ofertas de mercado que atiendan mejor a los clientes meta (diferenciación) y posicionar las ofertas en las mentes de los consumidores (posicionamiento)*”.

En síntesis, después de haber realizado una exposición de los diversos enfoques y aspectos teóricos en los que se apoya el estudio, referente a las diversas formas comerciales, características, clasificación y evolución del comercio minorista, hasta la novedad que amenaza el comercio tradicional o tiendas de barrio. Igualmente para las tiendas de barrio protagonista central de esta investigación, considerada como el comercio tradicional por unos, y comercio independiente por otros, se pudo mirar los diferentes conceptos, sus aspectos más importantes y tipos de tiendas realizadas por investigaciones anteriores. Del mismo modo, se hizo una revisión de las teorías que apoyan las percepciones, el proceso perceptivo, la percepción social y cultural que sirva para entender como piensa el tendero de barrio respecto a las situaciones que enfrenta en el día a día. De igual manera se realizó una revisión de las estrategias que le sirven a la empresa para su posicionamiento y crecimiento desde el análisis de las estrategias competitivas de Porter y las estrategias de crecimiento de Ansoff.

# CARACTERIZACIÓN SOCIOECONÓMICA DE LAS TIENDAS DE BARRIO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS

## 2.1. GENERALIDADES

Los tenderos de barrio son comerciantes usualmente instalados en zonas residenciales -generalmente en esquinas-, que surten de todo tipo de productos a las familias del barrio. La variedad de artículos vendidos es amplia y va desde alimentos perecederos -leche, mantequilla-, hasta artículos varios de uso corriente -hilo de coser, bombillos-, pasando por una multitud de artículos domésticos (Arellano, 2010). En estos establecimientos, los clientes realizan sus compras diarias de la canasta familiar; el cliente es atendido generalmente en un mostrador por un dependiente que le entrega los productos solicitados<sup>6</sup>. De acuerdo a su caracterización, generalmente estos venden lo básico en alimentos, viveres y abarrotes en general.

La ciudad de Cartagena de Indias no cuenta con un número preciso de tiendas de barrio constituidas<sup>7</sup>. Por ello, y tal como se explicó en el apartado introductorio, una de las primeras actividades de este estudio consistió en el levantamiento de la información de número de tiendas, para la posterior definición de la muestra y aplicación del cuestionario diseñado. Para ello, y

---

6 Santesmases *et al.* ( 2015) explican que éstos venden una o más marcas de una clase de productos (por ejemplo, electrodomésticos, papelería, textiles, joyería, calzados, deportes, etc.) e, incluso, pueden ofrecer una variedad de productos, pero sin tener una gran profundidad en ninguna de las líneas ofrecidas.

7 Las tiendas de barrio se enmarcan en la clasificación Código CIU Versión 4-AC 4711 "*Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas o tabaco*". La matriz CIU 4711 de la Camara de Comercio de Cartagena a febrero de 2018 no da una clasificación específica de tiendas de barrio y mucho menos un cálculo del número de tiendas en la ciudad, por lo tanto, el estudio hace un levantamiento de la información en el área de influencia.

en articulación con los propósitos de la investigación, se tomó como criterio para la identificación de las mismas, aquellas dentro del área de influencia de las tiendas de descuento duro -que, para el momento de elaboración de este estudio, correspondió a las Tiendas Ara-, asumiendo la propuesta sobre área de influencia mencionada en Gómez (2014). El área de aproximación fue definida en 200 metros, que corresponde a la distancia que debe recorrer una persona, a pie, para llegar desde su hogar a una Tienda Ara, en un tiempo no mayor a 5 minutos<sup>8</sup>. Por su parte, el área máxima del perímetro fue de 500 metros, que corresponde a 10 minutos de trayecto, caminando.

Durante el año 2018 se localizaron en la ciudad de Cartagena de Indias un total de 29 Tiendas Ara (Gráfica 3). De la cual se investigaron 20 Tiendas Ara y las tiendas de barrio en el área de influencia determinada. A cada uno de estos comercios se les delimitó un perímetro de 200 y 500 metros, tal como se señaló con anterioridad, empleando para tal fin un GPS, cuyos datos fueron representados en la herramienta de geo referenciación Google Earth (Anexo 2).

El cálculo de la muestra fue proporcional al número de tiendas a 200 y 500 metros, luego de la determinación de la muestra, asumiendo un nivel de confianza del 95% y un error del 5%<sup>9</sup>. Cada Tienda Ara y su área de influencia fue georreferenciada a través de Google Earth desde la ubicación *in situ* de cada establecimiento objeto de investigación (Tabla 4).

---

8 Córdoba (2012) manifiesta que un aspecto crítico en el cálculo del área de influencia es el radio del área. En zonas urbanas, y para negocios donde los clientes deberían acceder a pie, se suele trabajar con áreas de 300 o 500 metros, que reflejan la distancia recorrida a pie en 5 y 10 minutos respectivamente.

9 En el levantamiento de la información de la población de tiendas de barrio para los estratos 1, 2 y 3 se ubicaron 21 Tiendas Ara de las cuales solo se trabajaron 19, descartando dos (2) por motivos de seguridad, ubicadas en los barrios La Esperanza y La Quinta.



**Gráfica 3. Zona de influencia de Tiendas Ara en Cartagena. Año 2018**

Fuente: Elaboración propia, a partir del levantamiento de información

**Tabla 12. Distribución de la población y cálculo de la muestra de tiendas, según área de influencia**

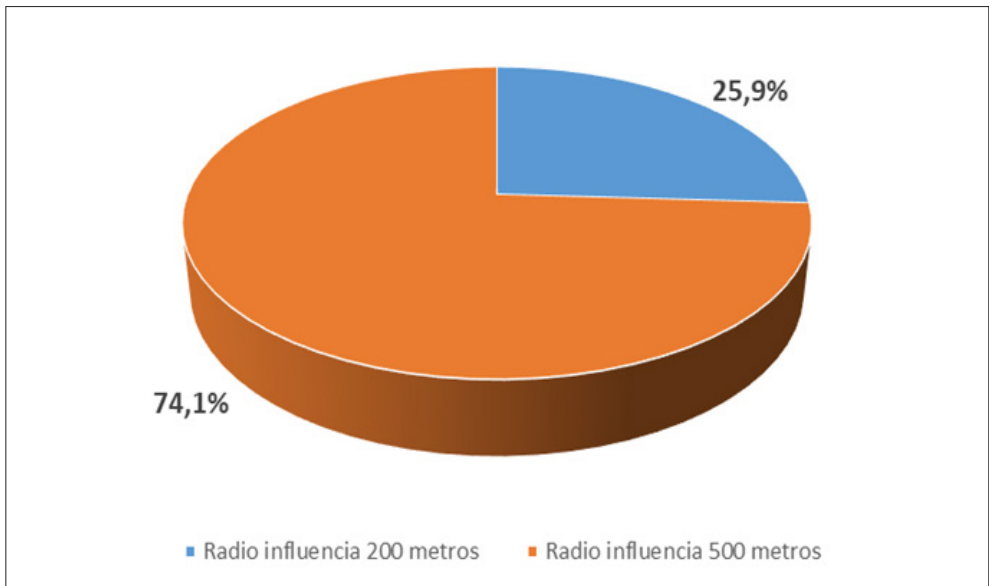
| LOCALIDADES                  | BARRIOS                  | NÚMERO DE TIENDAS IDENTIFICADAS (POBLACIÓN) |         |       |      | MUESTRA DE TIENDAS | DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA |         |    |       |
|------------------------------|--------------------------|---|---------|-------|------|--------------------|----------------------------|---------|----|-------|
|                              |                          | 200 mts                                     | 500 mts | TOTAL | %    |                    | 200 mts                    | 500 mts | %  | %     |
| HISTÓRICA Y DEL CARIBE NORTE | Torices                  | 12  | 18      | 30    | 4,2% | 10                 | 4                          | 40,0%   | 6  | 60,0% |
|                              | Bosque                   | 3   | 14      | 17    | 2,4% | 6                  | 1                          | 17,6%   | 5  | 82,4% |
|                              | Bruselas                 | 8   | 30      | 38    | 5,3% | 13                 | 3                          | 21,1%   | 10 | 78,9% |
|                              | Armenia – Piedra Bolívar | 5   | 44      | 49    | 6,8% | 17                 | 2                          | 10,2%   | 15 | 89,8% |
|                              | Escallón Villa           | 8   | 21      | 29    | 4,0% | 10                 | 3                          | 27,6%   | 7  | 72,4% |
|                              | Buenos Aires             | 8   | 31      | 39    | 5,4% | 14                 | 3                          | 20,5%   | 11 | 79,5% |

| LOCALIDADES              | BARRIOS                  | NÚMERO DE TIENDAS IDENTIFICADAS (POBLACIÓN) |         |       |      | MUESTRA DE TIENDAS | DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA |       |         |       |
|--------------------------|--------------------------|---|---------|-------|------|--------------------|----------------------------|-------|---------|-------|
|                          |                          | 200 mts                                     | 500 mts | TOTAL | %    |                    | 200 mts                    |       | 500 mts |       |
| DE LA VIRGEN Y TURÍSTICA | Olaya Sector Tesca       | 6   | 20      | 26    | 3,6% | 9                  | 2                          | 23,1% | 7       | 76,9% |
|                          | Olaya Sector Ricaurte    | 9   | 10      | 19    | 2,6% | 7                  | 3                          | 47,4% | 3       | 52,6% |
|                          | Sevilla – Trece de Junio | 8   | 25      | 33    | 4,6% | 11                 | 3                          | 24,2% | 9       | 75,8% |
|                          | Fredonia                 | 11  | 47      | 58    | 8,0% | 20                 | 4                          | 19,0% | 16      | 81,0% |
|                          | La Carolina              | 4   | 3       | 7     | 1,0% | 2                  | 1                          | 57,1% | 1       | 42,9% |
|                          | Villa Candelaria         | 7   | 21      | 28    | 3,9% | 10                 | 2                          | 25,0% | 7       | 75,0% |
|                          | Pozón                    | 4   | 33      | 37    | 5,1% | 13                 | 1                          | 10,8% | 11      | 89,2% |
| INDUSTRIAL Y DE LA BAHÍA | Corales                  | 2   | 24      | 26    | 3,6% | 9                  | 1                          | 7,7%  | 8       | 92,3% |
|                          | Campestre                | 6   | 43      | 49    | 6,8% | 17                 | 2                          | 12,2% | 15      | 87,8% |
|                          | Carmelo                  | 8   | 53      | 61    | 8,4% | 21                 | 3                          | 13,1% | 18      | 86,9% |
|                          | Santa Mónica             | 7   | 28      | 35    | 4,8% | 12                 | 2                          | 20,0% | 10      | 80,0% |
|                          | Providencia              | 7   | 19      | 26    | 3,6% | 9                  | 2                          | 26,9% | 7       | 73,1% |
|                          | San José de Los Campanos | 8   | 43      | 51    | 7,1% | 18                 | 3                          | 15,7% | 15      | 84,3% |
|                          | San Fernando             | 12  | 52      | 64    | 8,9% | 22                 | 4                          | 18,8% | 18      | 81,3% |
| TOTAL                    |                          |   |         | 722   | 100% | 251                | 50                         |       | 201     |       |

Fuente: Elaboración propia, a partir del levantamiento de la información en el área de influencia de las tiendas de barrio. 2018.

En esta delimitación se encontró una proporción del 25,9% de las tiendas a 200 metros y 74,1% entre 200 y 500 metros alrededor del comercio minorista Tienda Ara (Gráfica 4).





**Gráfica 4. Tenderos en área de influencia de Tiendas Ara**

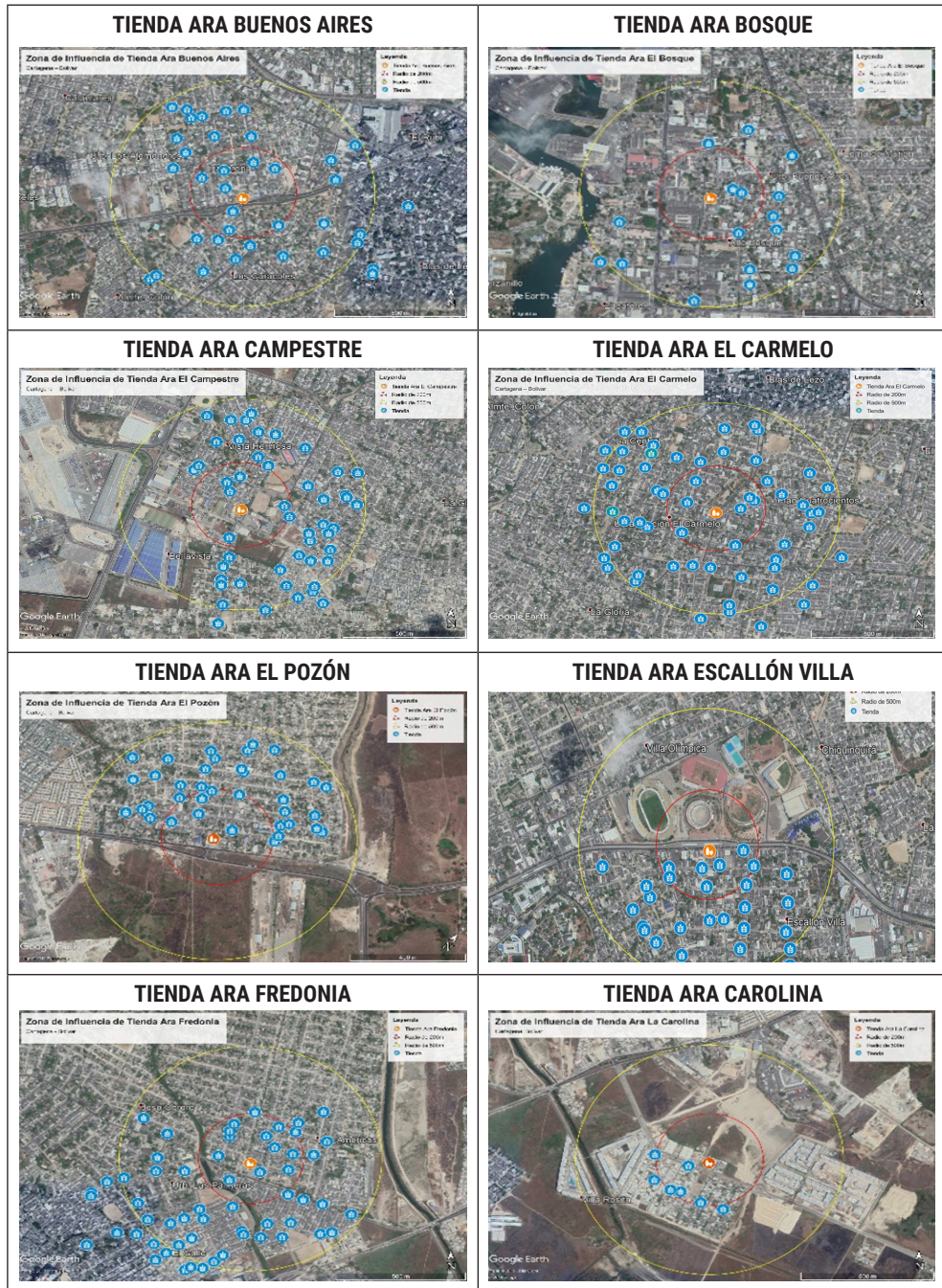
Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

La georreferenciación de las Tiendas Ara y el grupo de tiendas en área de influencia entre los 200 y 500 metros tenidos en cuenta en la investigación se puede apreciar en la tabla 13:

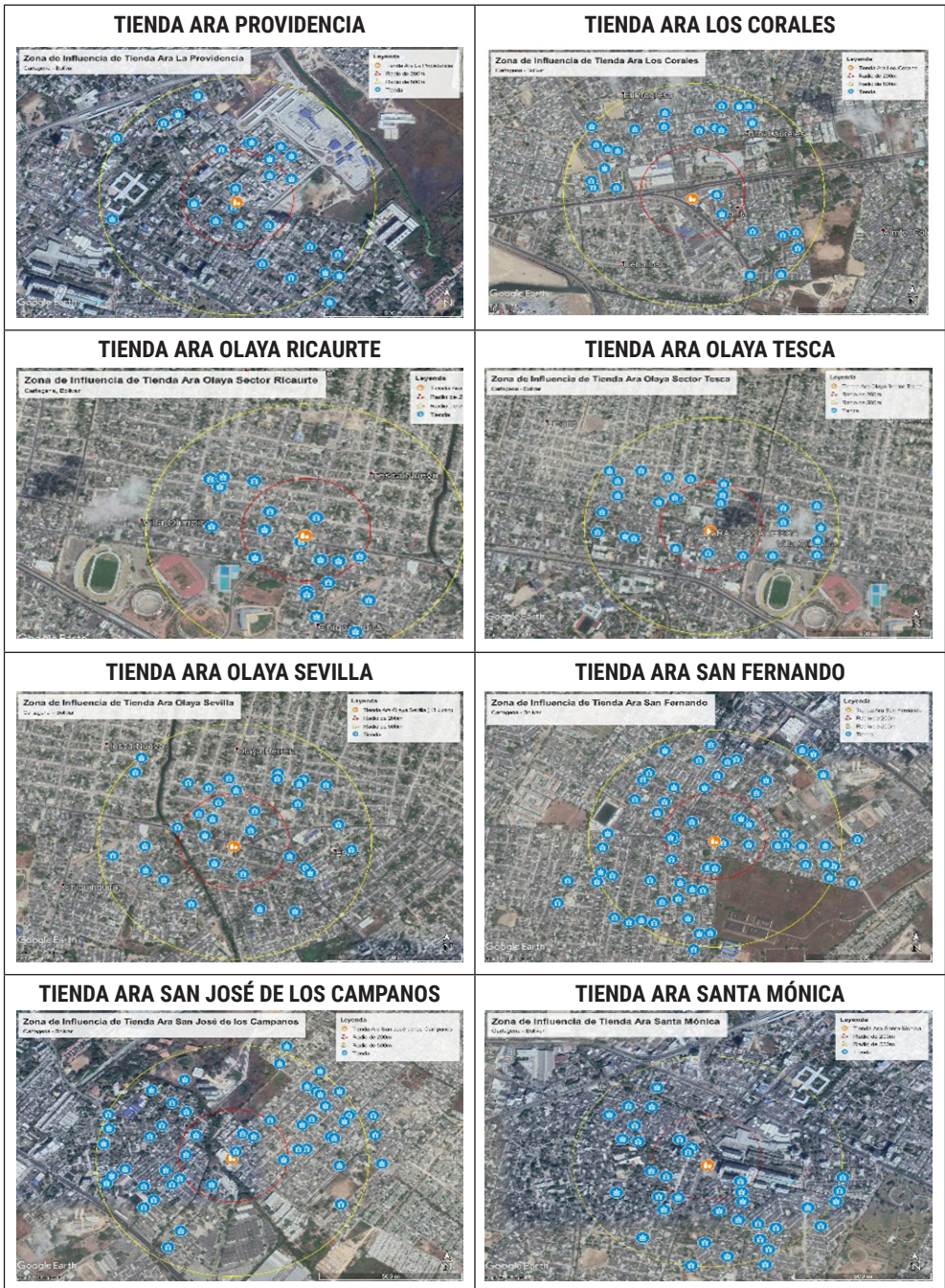
**Tabla 13. Tiendas de barrio por cada Tienda Ara en la ciudad de Cartagena.**

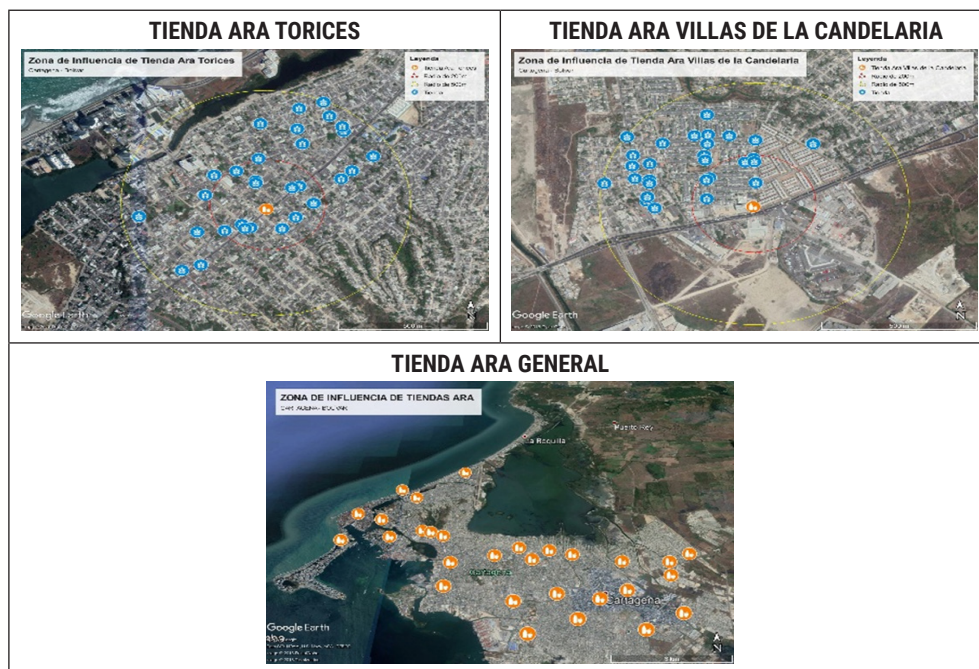










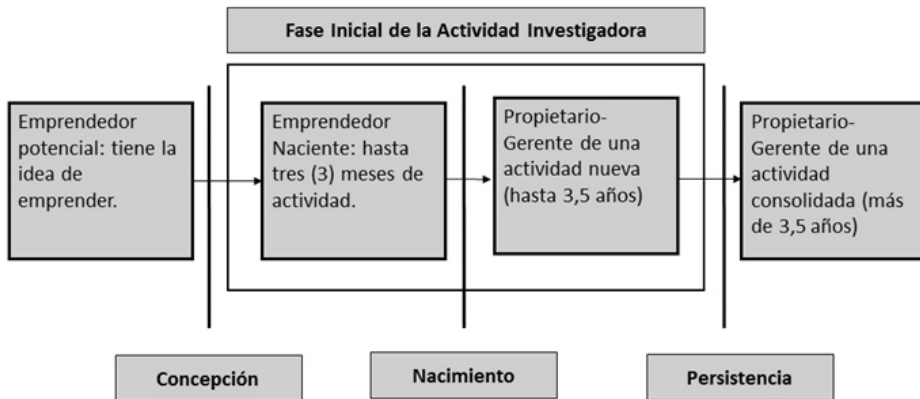


Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

La tienda de barrio es un lugar representativo en la estructura socioeconómica de las familias, puesto que en ellas se soluciona, entre otras, las necesidades que en pequeñas porciones solicita el cliente, además brinda la oportunidad de sostener conversaciones casuales con vecinos de la cuadra o manzana. De acuerdo con Baquero (2009; en Escobar & Escobar, 2015, pág. 3) “(...) además de encontrar los productos básicos para la canasta familiar, es referente de los encuentros sociales y la interacción social en los barrios de sectores populares”. También el tendero representa “(...) el medidor de la economía de un barrio” (Luque 2013; en Gutiérrez, 2013, pág. 14), de ahí la importancia de caracterizar a la tienda de barrio del área en estudio pues, “(...) desempeña un papel importante en el comercio al detalle por tener un significado especial para los consumidores en cualquiera de los estratos socioeconómicos” (Londoño & Navas, 2014).

## 2.2. CLASIFICACIÓN GRUPOS POR EDADES, GÉNERO Y NIVEL DE ESCOLARIDAD DEL TENDERO

El análisis de este grupo de variables como la edad, género y educación de acuerdo con Caldera, Carrillo & Escamilla (Caldera et al., 2010), están relacionadas con el emprendimiento buscando determinar en el empresario el inicio de su actividad emprendedora, tanto en el hombre como en la mujer. El emprendimiento es clasificado por la GEM<sup>10</sup>, en cuatro tipos: potencial emprendedor, emprendedor naciente, emprendedor nuevo, y emprendedor consolidado, la Gráfica 5 explica los conceptos de evolución de la actividad emprendedora.



**Gráfica 5. Clasificación de la actividad emprendedora**

Fuente: GEM (2005; en Caldera et al., 2010), informe ejecutivo Andalucía.

Smith & Sparks (2000; en Cuesta, 2001, pág. 196) “se refieren a la edad del empresario que tiene un pequeño comercio minorista para tratar aspectos relacionados con la gestión del negocio correspondiente y la sucesión a

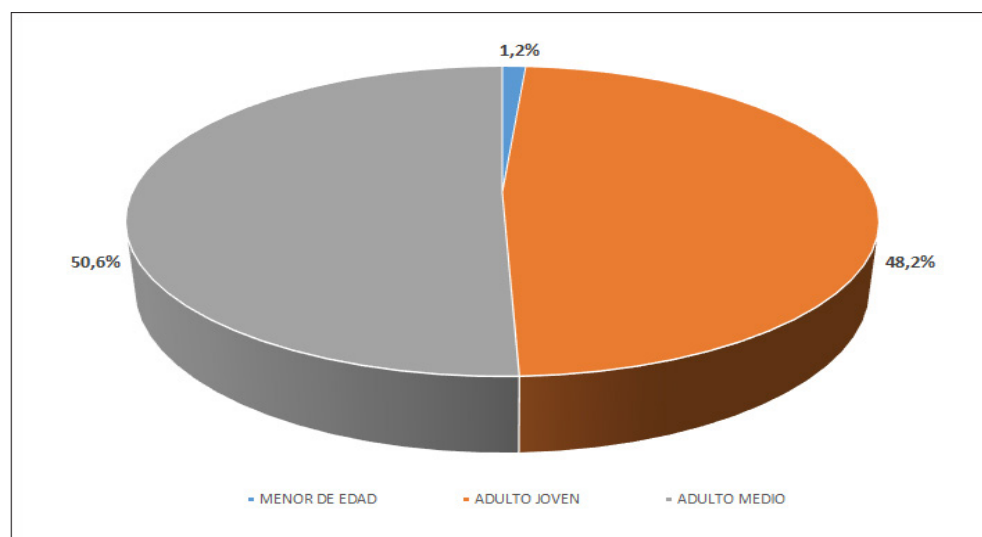
10 Global Entrepreneurship Monitor. Realiza estudios sobre emprendimiento en el mundo para organizaciones internacionales clave como las Naciones Unidas, el Foro Económico Mundial, el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). <https://www.gemconsortium.org/>



*integrantes de la familia*". El tendero es reconocido como una persona emprendedora. "Esta categoría es importante pues nos mostrará en qué momento de su vida el emprendedor se desarrolla como tal, al grado de consolidar su negocio" (Caldera et al., 2010). Para el estudio se consideraron tres grupos intergeneracional de edades descritas de la siguiente manera<sup>11</sup>:

- Adulto joven: Aquellos con edades comprendidas entre los 18 y los 34 años
- Adulto medio: En edades comprendidas entre los 35 y los 64 años
- Adulto mayor: Población mayor a los 65 años

Los resultados muestran que la administración de las tiendas está bajo la responsabilidad de personas adultas, siendo casi similares la participación de adultos jóvenes (48,2%) o adultos medio (50,6%). No se observó la administración por parte de adultos mayores (Gráfica 6).

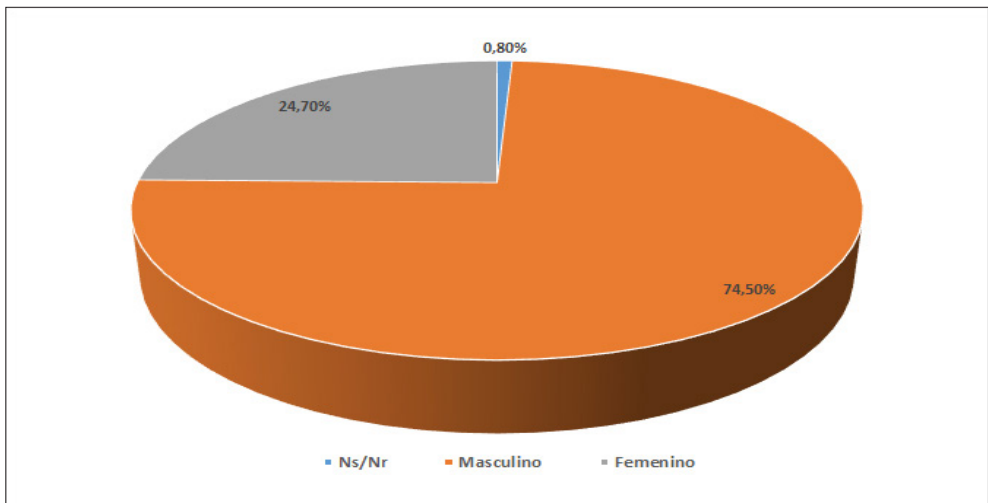


**Gráfica 6. Clasificación del tendero por grupos de edad**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos.

<sup>11</sup> La población de edad de los tenderos de acuerdo al Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) de censo realizado en el 2005.

Es importante conceptualizar el género de la asociación Inmujeres (2008; en Caldera et al., 2010, pág. 7) como “(...) *el conjunto de ideas, creencias y atribuciones sociales, construidas en cada cultura y momento histórico, tomando como base la diferencia sexual, lo cual determina el comportamiento, las funciones, oportunidades, valoración y las relaciones entre hombres y mujeres*”. En cuanto al género, es marcada la participación del hombre en este tipo de negocios (74,5%), donde por lo general es la cabeza de la familia.

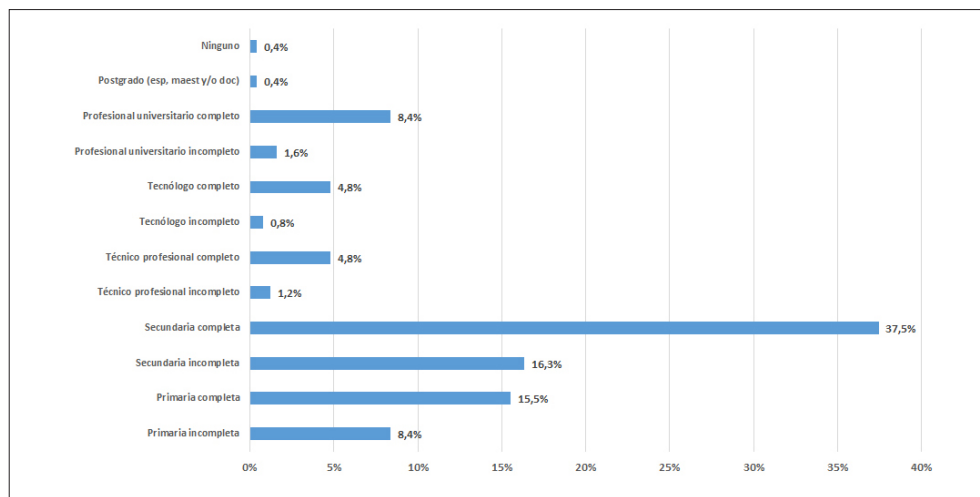


**Gráfica 7. Género del tendero**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos.

Una definición de educación puede considerarse “(...) *como el proceso de enseñanza–aprendizaje mediante el cual se transmite y son aprehendidos conocimientos, habilidades, destrezas y valores. Mediante este proceso, se adoptan comportamientos y conductas, encaminados a realizar diversas tareas o a comportarse de determinada manera*” (Caldera et al., 2010). En esta materia, se destaca el bajo el nivel de escolaridad de los tenderos, pues algo más del 86% de ellos alcanzó, como máximo, a culminar la secundaria<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Esto indica en general el 99,6% de la población de tenderos tiene un nivel de escolaridad baja, pero con capacidad de emprendimiento y aprendizaje a un nivel de gestión gerencial básico.



**Gráfica 8. Nivel de escolaridad del tendero**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos.

La tienda de barrio no posee una academia más fuerte que la de la vida misma, de la realidad que les tocó vivir o de la tradición sembrada por las generaciones de sus antepasados. No existe una escuela de tenderos que les enseñe métodos y herramientas de manejo en la tienda; sin embargo, los conocimientos que poseen les han permitido desempeñar un oficio que no solo beneficia a la comunidad, sino a sus familias, que se amoldan a los tiempos y visionan el futuro de manera distinta.

*“Bueno mi papá nunca ha recibido una formación, de eso de cómo ser tendero, pues eso lo ha aprendido el... y pues como él no llegó a terminar sus estudios ni nada de eso, entonces él siempre se ha dedicado como que al trabajo y él ha visto como que el manejo de todo tipo de negocios y esas cosas”.* **Entrevista Tendero.**

*“Yo estoy seguro, que el 80% de trabajadores de tienda aprenden empíricamente, un 10% diría yo es el que se motiva a seguir, preguntando, yo aprendí de lo empírico, cada asesor comercial que llega a mi negocio,*

*yo le pido un poco más de tiempo y que me explique los puntos que yo quiero que me atienda, pero todo en el sector de tiendas de barrio es empírico, lo que tú les enseñes, lo que el jefe le enseñe al empleado, no se pide un cartón, simplemente que se conozca el peso y la calculadora, ese es el punto desfavorable de la atención al público de las tiendas de barrio, por eso es que hay muchos trabajadores groseros".* **Entrevista Tendero.**

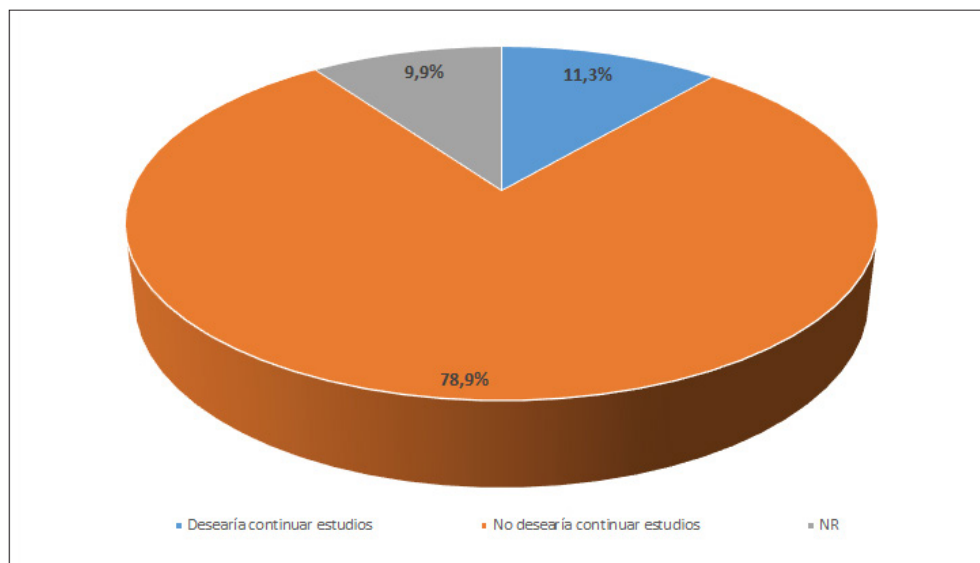
*"Yo fui toda la vida campesino, trabajando el campo, desde... estudié primaria y me puse a trabajar en el campo, hasta que la violencia nos echó pa' acá en el 2000 y yo no sabía nada de tienda, un amigo me dijo 'venga que yo le enseñe' y me enseñó una semana, pero yo no aprendí, uno aprende con la práctica, con el tiempo, monté una tienda y me quebré, me acabé, me tocó irme pa' Montería, allá había cogido un poquito de experiencia y es que ya me fue bien y ya aprendí cómo se gana... cómo hay que vender... y llevo 17 años.* **Entrevista Tendero.**

*"Depende del desenvolvimiento que nosotros tenemos, o sea como explicarte todo está en la práctica como lo dicen, muchas cosas no tenía conocimiento de lo que era una tienda como tal, mediante el tiempo que llevo aquí trabajando ya he ido aprendiendo a desarrollarme en una tienda como tal, o sea desenvolverme ya tengo conocimiento de los precios, conocimiento de cómo recibir un producto, conocimiento de cuando un producto hay que cambiarlo, cómo entenderme con los proveedores que vienen a ofrecernos mercancía y esas cosas".* **Entrevista Tendero.**

Se concluye de la actividad emprendedora respecto a las variables de género, edad y nivel de escolaridad, que el tendero tiene una actividad consolidada, pues supera su experiencia en la tienda, el rango de 3 a 5 años propuesto por la GEM, con edades entre los 18 y 64 que suman un 98,8%, mostrando una baja participación de la mujer en esta labor con un 24,7%, con bajo nivel de escolaridad donde solo el 37,5% ha completado la secundaria completa. Sin embargo, tenderos que no terminaron de forma completa un nivel de



escolaridad, pero tienen interés en continuar sus estudios, corresponde al 28,3%, del cual el 78,9% de esa población manifestaron no querer continuar en ese nivel de escolaridad, pero que pueden mejorar y capacitarse en áreas de formación inherente a la actividad de su negocio.



**Gráfica 9. Interés del tendero por continuar sus estudios**

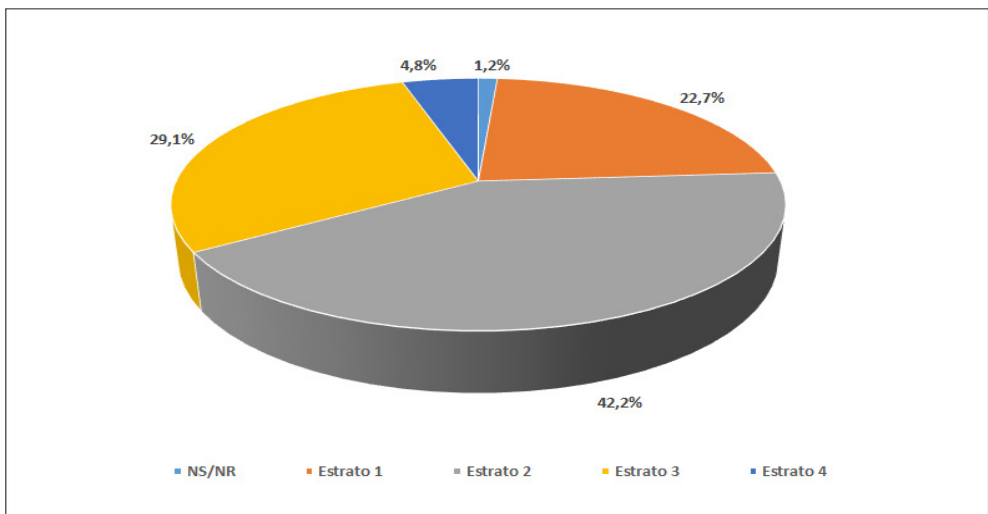
Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos.

### 2.3. ESTRATO DE LA TIENDA DE BARRIO

Según el DANE<sup>13</sup> la estratificación “es una clasificación en estratos de los inmuebles residenciales que deben recibir servicios públicos. Se realiza principalmente para cobrar de manera diferencial por estratos los servicios públicos domiciliarios permitiendo asignar subsidios y cobrar contribuciones en esta área”. Este estudio se enfocó a los estratos 1, 2, y 3, sitio de referencia de las tiendas de descuento duro, pero en las áreas de influencia lograban

13 Estratificación socioeconómica para servicios públicos domiciliarios. DANE. Retomado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/servicios-al-ciudadano/servicios-de-informacion/estratificacion-socioeconomica>

localizarse barrios con características de estrato 4, encontrándose que el 42,2% de las tiendas encuestadas se encontraban localizadas en estrato dos (2), el 29,1% en el estrato tres (3) y muy de cerca con el 22,7% las tiendas localizadas en el estrato uno (1). La mayoría de las tiendas de barrio se ubican “(...) *principalmente en los estratos socioeconómicos medios y bajos* (Londoño & Navas, 2014, pág. 45).

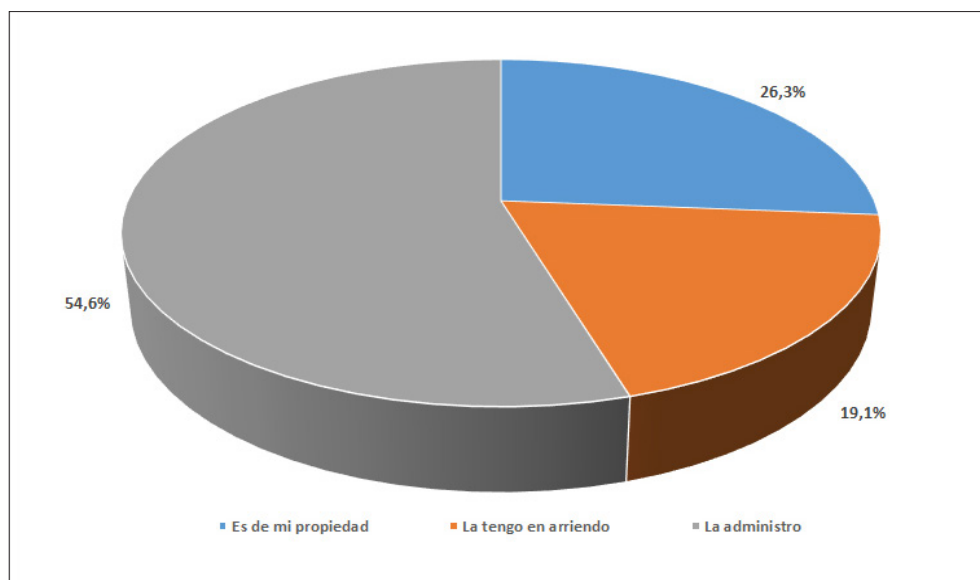


**Gráfica 10. Estrato socioeconómico de la tienda de barrio**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos.

## 2.4. TENENCIA DE LA TIENDA DE BARRIO COMO UNIDAD FAMILIAR

La tenencia de la tienda es considerada como “*una unidad económica de la cual obtiene beneficios la familia y que hace parte del comercio informal*” (Tovar Espitia & Mendoza Gómez, 2009). Respecto a la tenencia el 54,6% administra la tienda, es decir el local tiene un propietario, pero lo entrega en arriendo para montar una tienda; por su parte, el 26% es propietario del negocio. Se encuentra que la mayoría de los tenderos no son dueños de los inmuebles donde funcionan sus negocios y el 19,1% de los propietarios de la tienda la entrega en arriendo.



**Gráfica 11. Tenencia de la tienda de barrio**

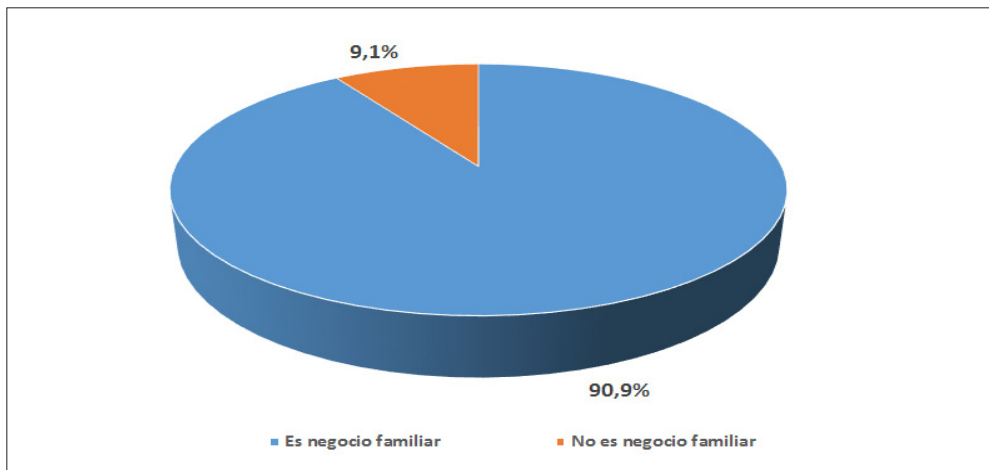
Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos.

Las tiendas de barrio son fundamentalmente negocios donde participa la familia con unos ingresos con los cuales logran su supervivencia. Normalmente el tendero de barrio “(...) desarrolla su negocio como una actividad en la que involucra a su familia y de ello obtiene su subsistencia y la de su grupo familiar” (J. C. Sanclemente, 2012, pág. 192). Al respecto, los tenderos que manifestaron que la tienda es de su propiedad fue de un 26,3%, de esta población para el 90,9% es un negocio familiar que conviven en la misma casa y la utilizan como negocio de tienda.

Al respecto de las tiendas como negocio familiar, “(...) cuyo local ocupa parte del domicilio de los propietarios, enfocada en la venta al por menor de productos de consumo masivo y en algunos casos incluyen una pequeña sección de panadería o de papelería”. Botero & Jaraba (2005; en Páramo & Ramírez, 2009, pág. 3). Y además sirven como lugares de encuentro y desencuentro de otras familias, vecinos, amigos y relaciones laborales:

*“Si, de encuentro porque llega buena gente, pues digamos si llega mucha gente, pero como yo no vendo licor, pero si llega el papá, dele un yogurt al niño, que quiere un helado, por ahora no vendo licor, pero en diciembre vendo”* [el tendero afirma, además, que las personas van a su tienda] *“porque les da pereza caminar para otra tienda, así les quede a dos cuadras llegan acá”*. **Entrevista Tendero.**

*“Sí, claro más que todo para las familias que tienen familiares trabajando con camiones como tal normalmente casi todos los fines de semana ellos vienen y hay reuniones familiares aquí o hay reuniones entre amigos aquí”*. **Entrevista Tendero.**



**Gráfica 12. La tienda de barrio como negocio familiar**

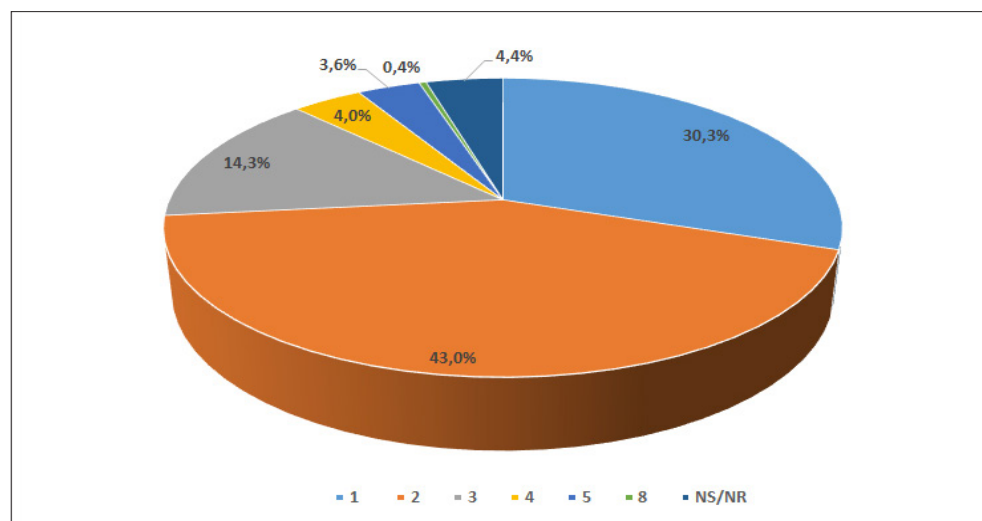
Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

## 2.5. NÚMERO DE EMPLEADOS EN LA TIENDA DE BARRIO

Las tiendas de barrio ejercen un papel importante en la dinámica económica del lugar donde se encuentran. En particular, la tienda de barrio se: *“(...) constituye en un significativo canal de distribución de los productos que permite apoyar la industria nacional con precios asequibles, y se convierte en una fuente importante*

*de empleo para muchos hogares” (Botero, 2013). La tienda de barrio son “definidas como negocios microempresariales, trabajan en promedio de 2 a 3 personas, casi siempre familiares de los dueños” (Botero, 2013). Las tiendas de barrio son consideradas como una actividad dentro del sector informal de la economía, puesto que muchas de ellas no están legalmente formalizadas en las Cámaras de Comercio de la región donde se desempeñan, al respecto Tovar & Mendoza (2009), manifiestan: “(...) la tienda es una unidad económica de la cual obtiene beneficios la familia y que hace parte del comercio informal. Cabe mencionar que existen diferencias claras entre el comercio formal e informal, siendo las tiendas parte del comercio informal”. Este sector informal de la economía representa el 43,1% de los empleos en Colombia concentrada en comercio, hoteles y restaurantes; y la tienda de barrio hace parte de esta cifra. (Portafolio, 2016).*

El 43,0% de los tenderos de Cartagena tiene dos empleados, el 30,3% solo tiene un empleado y el 14,3% tiene tres empleados. El número de empleados en la tienda depende mucho del tamaño del negocio, entre mas grande y mayor volumen de ventas le permite tener mas empleados, la mayoría de ellos son familiares.

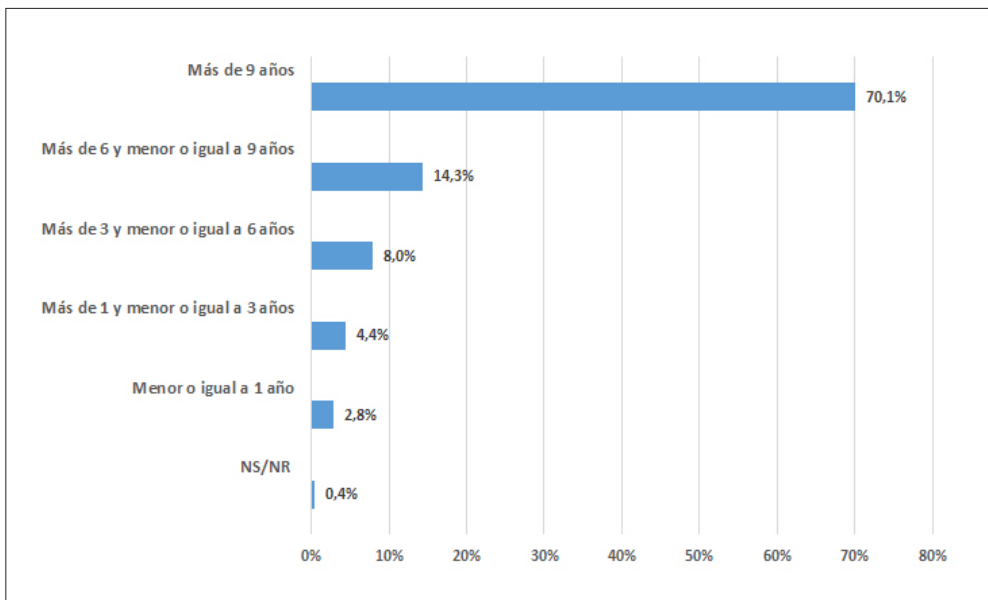


**Gráfica 13. Número de empleados en la tienda de barrio**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos.

## 2.6. AÑOS DE ANTIGÜEDAD DE LA TIENDA DE BARRIO

Las tiendas se encuentran en una fase de madurez donde el 70,1% de las encuestadas llevan más de 9 años en el sector, el 14,3% están entre 6 y 9 años, con un 8% se encuentran negocios entre 3 y 6 años, lo que demuestra un sector de tiendas de barrio con una experiencia significativa.

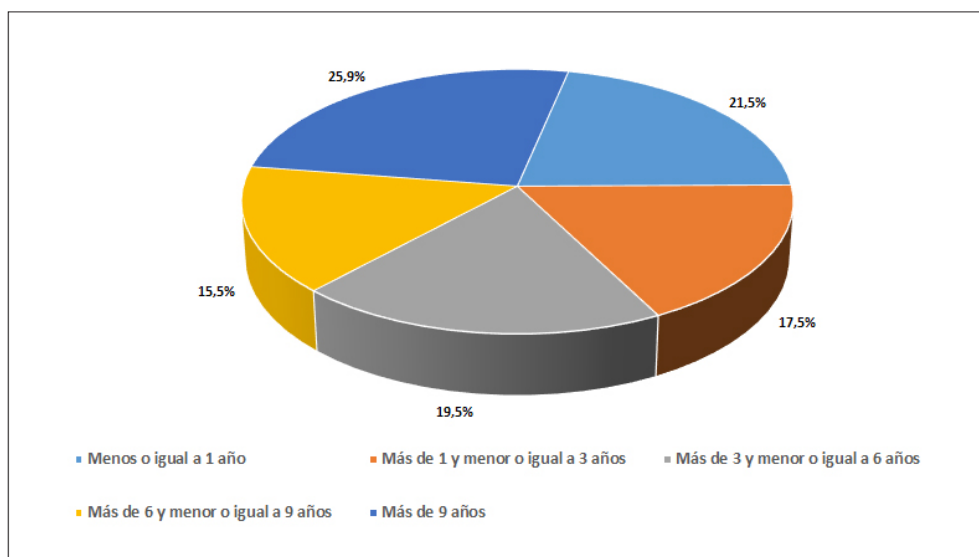


**Gráfica 14. Años de antigüedad de la tienda de barrio**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos.

## 2.7. AÑOS DEL TENDERO AL FRENTE DE LA TIENDA DE BARRIO

El 25,9% de los tenderos tienen mas de 9 años con la tienda, el 15,5% entre 6 y 9 años y el 19, 5% entre 3 y 6 años, lo que arroja un porcentaje acumulado de 60,9%, que representa un posicionamiento importante del tendero en el sector y una condición de emprendedor maduro.

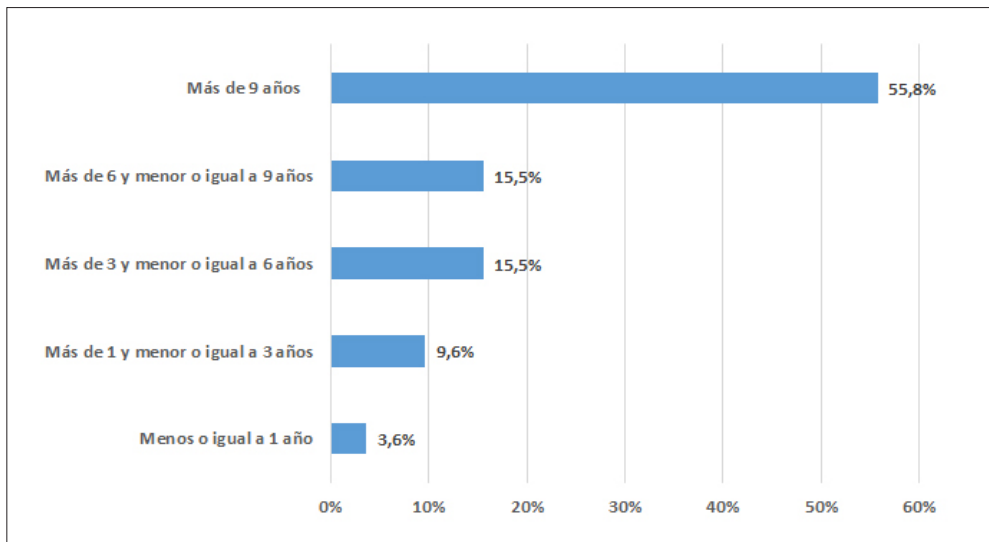


**Gráfica 15. Años que lleva el tendero al frente de la tienda de barrio**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos.

## 2.8. AÑOS DE EXPERIENCIA DEL TENDERO ADMINISTRANDO TIENDAS

La experiencia del tendero administrando tiendas es muy representativa, el 55,8% cuenta con más de 9 años en este negocio, mientras que el 31% tienen entre más de 3 años y menos de 9. Esta situación le representa al tendero una ventaja competitiva.



**Gráfica 16. Proporción de años de experiencia del tendero administrando tiendas**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

## 2.9. VENTAJAS DE LA TIENDA DE BARRIO FRENTE A LA COMPETENCIA

Acerca de los atributos que conforman la imagen del establecimiento, se precisa: *“Todo establecimiento comercial tiene una posición competitiva en el mercado. Este posicionamiento puede ser definido como la forma en que el comprador percibe la oferta de un comercio en comparación con los establecimientos competidores”*. Urban & Hauser (1980; en Hernández et al., 1995, pág. 7). El comprador percibe el establecimiento desde los atributos en la línea de Lingquist y desde su utilidad funcional que el comprador obtiene del mismo, en la línea de Lefkoff-Haggins & Mason (1993; en Hernández et al., 1995, pág. 5) (Tabla 14). Adicionalmente, *“(…) en las tiendas de barrio se desarrollan prácticas comerciales basadas en la confianza, las personas compran por cercanía, por miniaturización de productos expendidos, por el fiado confiando sólo en la palabra, el regateo y la ñapa”* (Escobar & Escobar, 2015).



**Tabla 14. Atributos de imagen del establecimiento comercial**

| ATRIBUTO                | COMPONENTES PRINCIPALES   |
|-------------------------|---|
| Mercancía               | Calidad, selección y surtido, estilo y moda, garantías, precio.   |
| Servicio                | Servicio general, servicio de los vendedores, autoservicio, facilidades para devolver mercancía, entrega a domicilio, política de crédito.      |
| Clientela               | Clase social a la que va dirigido el establecimiento, congruencia con la autoimagen del individuo.  |
| Facilidades físicas     | Aire acondicionado, servicios, disposición del interior, facilidades para llevar a cabo la compra (amplitud de pasillos, tipo de arquitectura). |
| Conveniencia            | Horario amplio, cercanía, facilidad de acceso, aparcamiento.  |
| Promoción               | Promociones de ventas, publicidad, exhibidores, cupones de descuentos.  |
| Atmósfera               | Ambiente general del establecimiento.   |
| Institucionales         | Percepción conservadora o moderna del comercio, marca, reputación, fiabilidad.  |
| Satisfacción postcompra | Mercancía en uso, devoluciones, montaje.  |

Fuente: La estrategia de diferenciación en el comercio minorista. UNDQUIST (1974; en Hernández & Munuera, 1995)

Para abordar el tema de la competencia en un ambiente sometido a cambios permanentes, es importante mirar que atributos tiene el tendero para impactar en atraer clientes, en sus creencias, en su comportamiento para comprar y atender sus necesidades. (Hernández et al., 1995a). Describir empresas que coinciden en un mismo nicho del mercado u ofrecen productos similares o sustitutos y que obtienen ventaja competitiva por los atributos que presentan en su oferta.

Para el tendero ofrecer productos frescos, en perfecto estado y en las medidas adecuadas, es considerada como ofrecer calidad. En este sentido, *“(...) la calidad en el servicio aparece como una alternativa para las empresas, la cual, con base en el enfoque del cliente, se convierte en una latente oportunidad para obtener ventajas competitivas en el mercado”* (Hernández & Ulibarri, 2007b, pág. 3). La atención personalizada, calidad en la atención a los clientes, posibilidad de compra en pequeños volúmenes (menudeo), la cercanía del tendero a los clientes y la prontitud en el servicio se percibe entre los tenderos como las mayores ventajas frente a sus competidores. La tienda de barrio es un producto cultural, porque posee tres cualidades relevantes: una materialidad física en el local donde se instala, es simbólica porque tiene una carga significativa que le permite ser reconocida como tienda de barrio en cualquier sitio y es un imaginario social (Escobar & Escobar, 2015).

En cuanto al ambiente físico de la tienda: *“(...) una parte de los consumidores de tienda ve en ellas un espacio físico cuyas características de tamaño, distribución, orden y limpieza son determinantes para mantener y alimentar sus relaciones permanentes”*(Páramo, 2012b). En lo referente al ambiente físico el 84,1% de tenderos manifiestan tener ventaja frente a sus competidores, contrario a solo un 15,9% que piensa diferente (Gráfica 17):

*“Yo regularmente pues, tengo esa fortuna. Cada 6-7 meses le digo a un asesor (vendedor), qué posibilidades hay de pintura, voy innovando la fachada de la tienda, por ejemplo: Águila ha llegado a ofrecerme, mi punto de referencia es un colegio -te acepto de Pony Malta-. En mi horario siempre digo, 6:00 am a 10:00 pm, pero hay un extra, muchos clientes tienen mi contacto, si ellos necesitan un extra a las 11:00 pm, yo pues si estoy a disposición uno les atiende o antes de 6:00 am”.*

**Entrevista Tendero.**

Para Pérez (Pérez, 2016) en referencia a las tiendas de barrio, "(...) su estrategia de marketing está enfocada en precios bajos, y en la venta de productos fraccionados en cantidades muy mínimas, para la satisfacción de las necesidades de los usuarios". Igualmente haciendo alusión a los supermercados y otros establecimientos diferentes a tiendas, Alviar (2015, pág. 83) señala que: "(...) la competencia se le dificulta superarlos porque cuentan con variedad de productos a muy bajo precio, lo que sin lugar a dudas resulta una práctica estratégica de comercialización".

Por su parte, el 85,3% considera tener precios competitivos frente a los demás, frente a un 14,7% que dice estar en desventaja. El tendero por su ventaja en variedad en el surtido, se considera en un 83,7% como ventajoso (Gráfica 17). Algunos tenderos consideran como ventajas competitivas, por los descuentos, las promociones que ofrecen:

*"Desde mi concepto en la parte comercial y precios bajos va a ser muy difícil, le pongo un ejemplo: si yo compro nada más diez paquitas de arroz ellos compran mil esas mil van a tener un descuento, las diez más no van tener descuento y así sucesivamente, ahí va a ser difícil siempre ellos son unos monstruos en la parte económica, a ellos cuando les da la gana pueden decir hoy voy a vender a menos del costo, pues lo hacen".* **Entrevista Tendero.**

Para satisfacer las necesidades de las familias del sector, los tenderos organizan horarios para atender sus clientes todos los días, en horarios extensos y así satisfacer a sus clientes y garantizar estabilidad económica del negocio. El 86,9% considera el horario de atención como una ventaja y el 13,1% no le presta atención significativa (Gráfica 17). Precisamente que de acuerdo a las costumbres y al contexto de las personas según el sitio donde viven, se adapta la tienda:

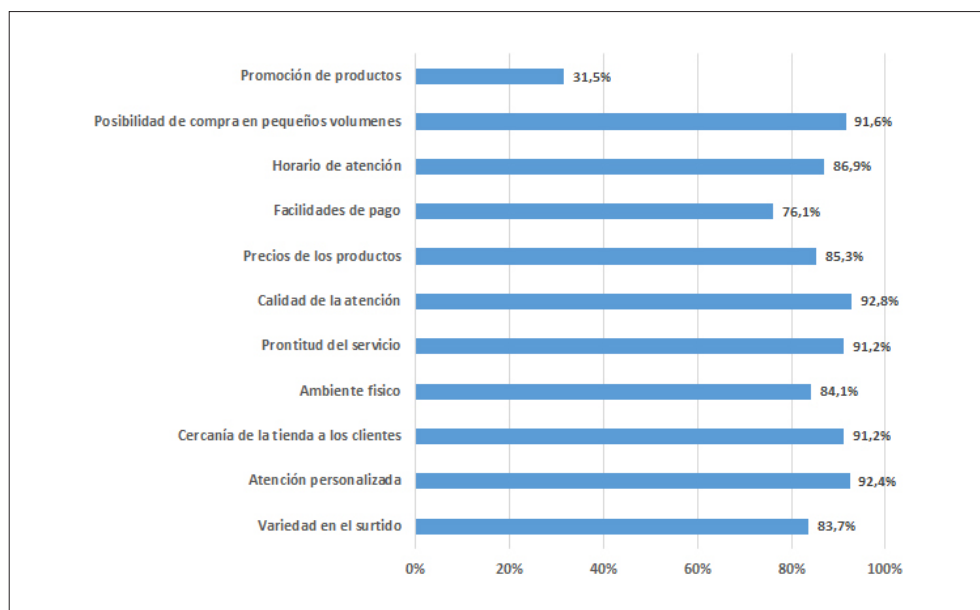
*“Mi papá abre a las 6: 00 AM, ahí también vendemos fritos y por ahí como es una vía por donde pasan las busetas de Socorro, hay gente que viene bajando y llega a la tienda a comprar el desayuno, se comen una empanada y cierra depende de cómo esté día y el ambiente, si está muy sola la calle, a las 9:30 pm. **Entrevista Tendero.***

*“(…) en todos se puede aplicar lo mismo, pero por lo menos, uno tiene que adaptarse al barrio donde llegue, por lo menos este es un barrio, que se puede decir, que es bien, pero ya en otro barrio si es un estrato muy bajo yo no puedo tener una tienda de autoservicio”. **Entrevista Tendero.***

El tendero de barrio procura darle a los clientes facilidades de pago para que compren los productos que necesitan, permitirle comodidad para sus compras, como plan separe e incluso descuento ocasional. El 76,1% manifiesta que si realiza facilidades de pago frente a un 23,9% que no lo hace (Gráfica 17).

Frente a las acciones promocionales para atraer clientes y generar aumento de ventas en la tienda, solo el 31,5% respondió hacer promociones en la tienda (Gráfica 17), este bajo porcentaje se explica porque el tendero es solo un intermediario que depende de los precios fijados por los proveedores y distribuidores y gana por un margen lo que puede considerarse como desventaja frente a la competencia.

*“Pues no, la verdad es que yo digo que afecta es en esas partes, que de pronto pongan promociones y es... pero la verdad es que cuando comenzaron a construir, uno los primeros días se sintió como... porque pusieron muchas promociones, pero ya después, otra vez se normalizó todo”. **Entrevista Tendero.***

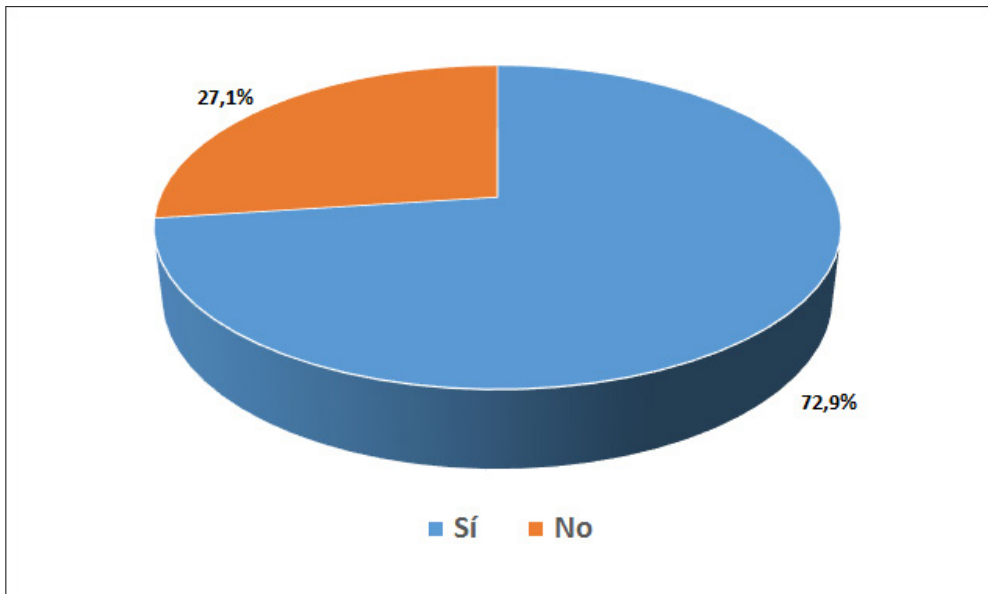


**Gráfica 17. Proporción ventajas de la tienda de barrio frente a la competencia**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

## 2.10. CRÉDITO A LOS CLIENTES DE LA TIENDA DE BARRIO

El otorgamiento de crédito de manera informal es la capacidad que tiene el tendero de facilitarle a los clientes llevar mercancías para cancelar a plazos sin intereses porque en ese momento el cliente no tiene liquidez o haya agotado su presupuesto familiar. Un 72,9%, le da crédito o le fía a los clientes frente a un 22,1% que no fía (Gráfica 18).



**Gráfica 18. Facilidades de crédito a los clientes de la tienda de barrio**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

El conocido crédito “Marlboro” o también llamado “fiao”, que es un tipo de crédito que concede el tendero a personas con un alto nivel de la confianza o amistad entre el cliente y el tendero:

*“Eso no se ofrece acá porque acá casi la gente no paga, aquí uno le da crédito al vigilante, al pensionado, al que trabaja en una empresa, pero muy poco, sin embargo, se llega el día de pago y no, no me pagaron”.*

**Entrevista Tendero.**

*“En mi tienda si se hacen, como con las personas más cercanas, porque ya llevan mucho tiempo compartiendo con nosotros en la comunidad”.*

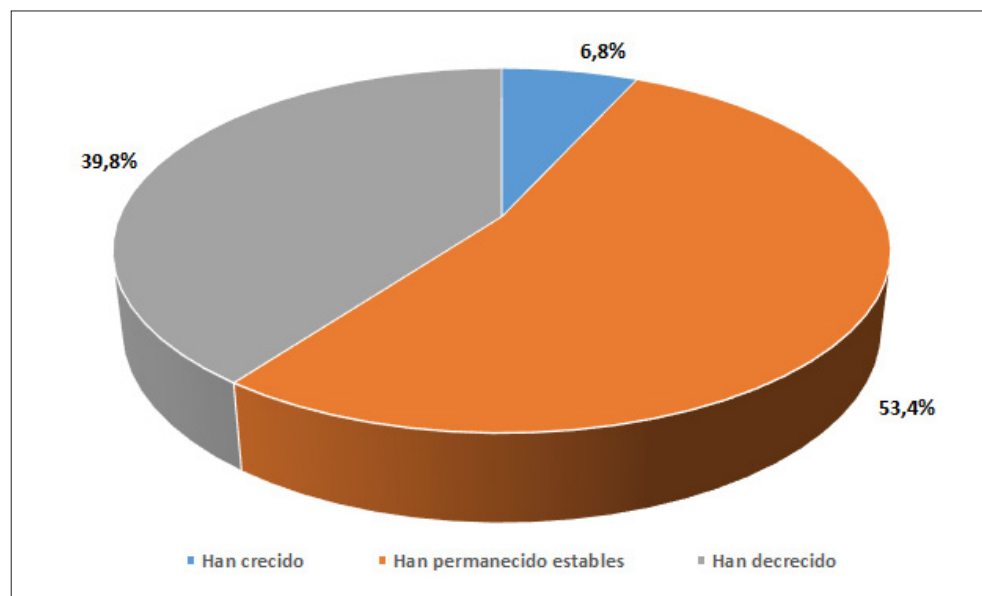
**Entrevista Tendero.**

## 2.11. DINÁMICA DE VENTAS EN LA TIENDA DE BARRIO

La principal y razón de ser de un negocio minorista como las tiendas de barrio son las ventas. De acuerdo con Roche (1991; en Cuesta, 2001, pág. 23):

*“Para que las ventas de una empresa se produzcan no basta con tener un buen producto, a un buen precio y que sea conocido por los consumidores, sino que además, es necesario que se encuentre en el lugar y momento adecuados para que ese producto sea accesible al consumidor”*

En relación a lo anterior la dinámica de ventas de la tienda de barrio durante el último año preceptuaron los tenderos que el 53,4% ha tenido estabilidad en las ventas, el 39,8% consideraron que las ventas han decrecido, frente al 6,8% que manifestaron que las ventas han crecido (Gráfica 19).

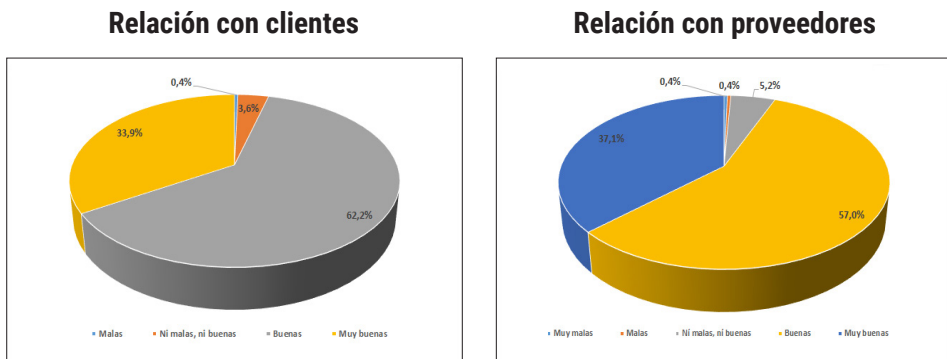


**Gráfica 19. Dinámica de ventas en la tienda de barrio durante el último año**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

## 2.12. LA RELACIÓN QUE HA TENIDO EL TENDERO CON SUS CLIENTES Y PROVEEDORES

Sobre las relaciones que el tendero mantiene Páramo (Páramo, 2012a) menciona: *“Las relaciones que el tendero sostiene con sus proveedores, con sus consumidores y con sus empleados, son una evidente manifestación de su sello personal, de su propia concepción de tejer vínculos sociales más que comerciales o laborales”*. Aspecto importante en la relación es la que mantiene con sus clientes y proveedores. *“Al hablar de la Tienda de Barrio no solo se hace referencia al espacio físico como tal, sino a las relaciones (sociales y culturales) que se construyen a su alrededor y originadas en la relación comercial que se explota, (...)”*. (Mora & Sánchez, 2016). Las relaciones que se dan entre clientes y proveedores superan el 90% de percepción entre muy buenas y buenas, confirmando lo anterior (Gráfica 20).



**Gráfica 20. La relación que ha tenido el tendero con sus clientes y proveedores**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

Los tenderos manifiestan tener una buena relación con sus clientes y vecinos, y atribuyen a dicha relación, gran parte de las ventas y la prosperidad de su negocio. La mayoría de los tenderos, se convierten en amigos, confidentes, facilitadores:



*“Hay mucha gente que uno tiene relación buena con ellos, digamos, hay señoras que le compran a uno lo del almuerzo o lo de la comida y se quedan ahí charlando con uno, le preguntan y se entienden con uno y no se cambian de tienda: no, es que a mí me gusta acá, usted me trata bien y se encariñan con uno”.* **Entrevista Tendero.**

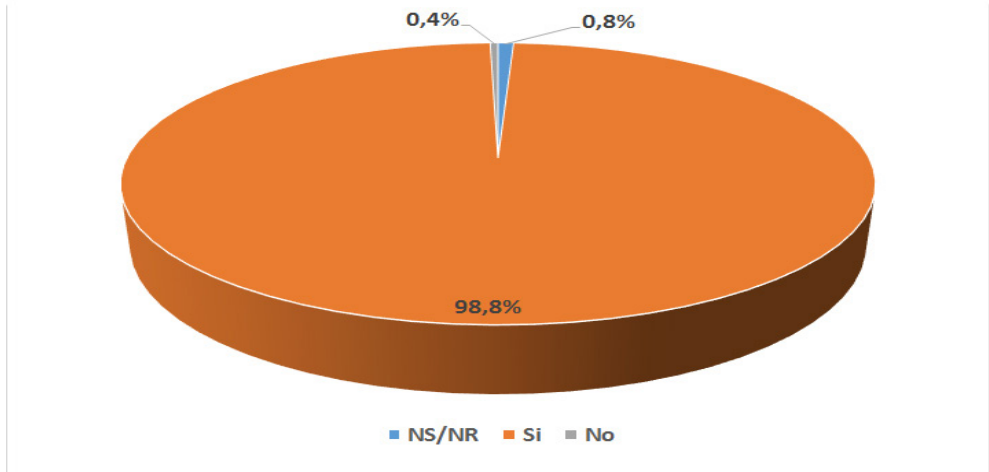
*“Es muy buena, porque son amigables ya se hacen es parte de no tanto como clientes si no como familia, porque estamos en un barrio y ya todos nos conocemos y nos vemos a diario, entonces mis hijos se han criado aquí, con los hijos de mis vecinos, entonces no es tanto como, cómo decirte, yo la que atiende en la tienda si no como familia”.* **Entrevista Tendero.**

## 2.13. GUSTOS Y PREFERENCIAS DEL CLIENTE A COMPLACER POR EL TENDERO

Darle gusto y complacer las preferencias de los clientes “(...) es considerado como un elemento más de diferenciación” (Fernández, 2008, pág. 26). “Los tenderos conocen su mercado objetivo profundamente saben cuáles son sus gustos dependiendo del estrato socioeconómico donde se encuentren, manejan mayormente marcas líderes en el mercado porque saben que artículos se venden y cuáles no” (Gutiérrez, 2013). Prácticamente la totalidad (98,8%) de los tenderos manifiestan buscar complacer los gustos y preferencias de los clientes (Gráfica 21).

El tendero, no solo conoce los gustos de sus clientes, sino también entiende sus necesidades y quizás el cliente tiene la confianza de decirle, que no está pasando por un buen momento:

*“Para uno poder ganar clientes, tienen que ser amables, tratarlos con mucho cariño”.* **Entrevista Tendero.**



**Gráfica 21. El tendero se preocupa por complacer los gustos y preferencias de sus clientes**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

En síntesis, aspectos generales de las tiendas de barrio a partir del ingreso de nuevos comercios de descuento duro como son las Tiendas Ara. Miremos los siguientes aspectos que los referencian:

- Los tenderos se encuentran en edades de adulto joven y adulto medio ideal para hacer emprendimiento, especialmente en negocios como la tienda de barrio.
- El tendero hombre por su posición de cabeza de familia se muestra como el destacado en el rol de emprendedor por género.
- La población de tenderos tiene un nivel de escolaridad promedio que puede considerarse como bajo, pero con capacidad de emprendimiento y aprendizaje.
- El estrato dos tiene un predominio donde más tiendas de barrio se encuentran, seguida de los estratos tres y uno.
- Prevalece la tienda como un negocio familiar donde realizan la operación del negocio y realizan su forma de vida.

- Cuentan generalmente con dos empleados, preferencialmente son parientes venidos de sus regiones o paisanos recomendados.

### ***Aspectos con mayor peso porcentual***

- Tenderos que no lograron completar o terminar sus estudios, muestran interés en realizar cursos cortos en áreas de formación que complementen su actividad.
- La tienda como establecimiento de comercio en el sector tiene una fase de madurez de más de nueve años, lo que representa compromiso importante en la comunidad.
- El tendero al tener entre seis y más de nueve años al frente de la tienda logra entre sus clientes un posicionamiento, confianza, respeto y consideración.
- La atención personalizada, junto a la calidad en la atención, el menudeo, la cercanía de la tienda al lugar de residencia, lo rápido en despachar o atender a los clientes la ven como una ventaja frente a sus competidores.
- Consideran tener un ambiente físico que les da ventaja en tamaño de la tienda, distribución de espacio, orden y limpieza.
- La forma de acomodar los pedidos en unidades fraccionadas les permite acomodar un precio que satisface las necesidades de los clientes.
- Tener variedad en el surtido y horarios extensos se encuentra entre su principal caracterización.
- Brindan facilidades de pagos, diferente al crédito, para adquirir los productos como plan separe, descuento ocasional les da ventaja frente a sus competidores.
- El otorgamiento de crédito informal o dar “fiao” o “tarjeta de crédito Marlboro” es un sello de los tenderos de barrio y lo brindan según el grado de confianza con el cliente siendo un gran recurso de fidelización.
- Mantienen relaciones personales y comerciales con sus clientes, proveedores y distribuidores con lo que en parte garantizan la supervivencia de la tienda.

- Mantienen un elevado grado de atención personalizada que les permite conocer los hábitos y preferencias de sus clientes y complacerlas.

### ***Aspectos con menor peso porcentual***

- La mujer como tendera emprende muy poco en el negocio de tiendas.
- La mayoría de los tenderos no son dueños de la tienda sino que la tienen en arriendo o no son propietarios del local y arriendan el negocio.
- No tener capacidad de dar promociones en la tienda no lo ven como favorable frente a la competencia.
- La mitad de los tenderos consideran que la dinámica de las ventas se ha mantenido estable durante el año, pero el resto, piensan que ha decrecido, exceptuando de estos un 6,8%, que creen que ha crecido.



# PERCEPCIONES DE LOS TENDEROS DE BARRIO SOBRE LAS IMPLICACIONES DE LA LLEGADA DE NUEVOS FORMATOS COMERCIALES *HARD DISCOUNT*

## 3.1. GENERALIDADES

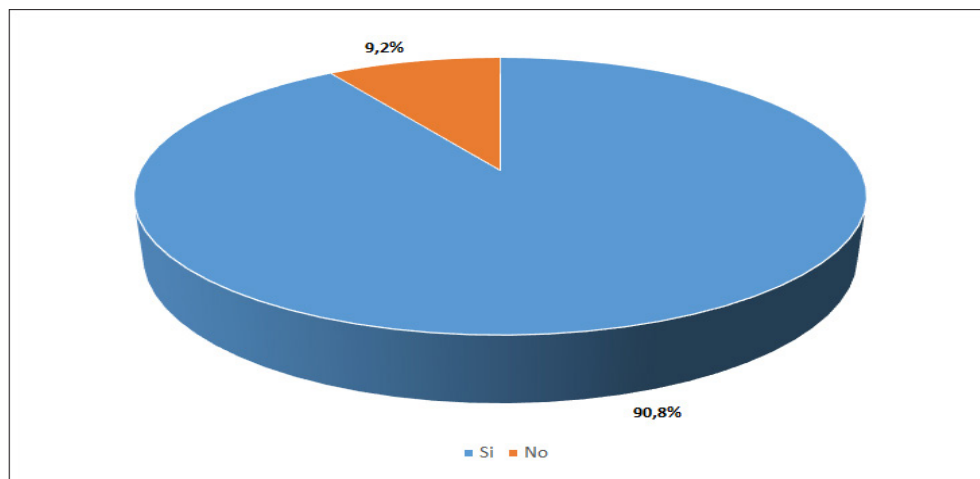
Las Tiendas Ara llegaron a la ciudad de Cartagena "(...) *compitiendo con precios bajos, y facilidad de compra, contando con las grandes ventajas de las tiendas de barrio, como su ubicación y competitividad en variedad de productos y autoservicio frente a los hipermercados*" (Gómez et al., 2015, pág. 7). Dicho arribo generó sorpresas y expectativas entre tenderos y clientes; los primeros, por la aparición de nueva competencia que los haría disminuir sus ingresos; los segundos, por la nueva experiencia que les brinde el nuevo comercio.

En este capítulo se analizan las percepciones de tenderos y/o administradores de los comercios minoristas tradicionales sobre las implicaciones sociales, económicas y culturales generadas con el ingreso de las tiendas de descuento duro -Tiendas Ara. Al respecto menciona Hernández, Munuera & Ruiz (1995a) "(...) *el detallista debe investigar las percepciones que los consumidores tienen sobre su oferta y la de los competidores*" y acerca de otros atributos que maneja la tienda de barrio que le dan ventaja competitiva y de los cuales se puedan ver afectadas con el ingreso de los nuevos formatos en el área de influencia de las tiendas.

Para la toma de información se aplicó un instrumento de preguntas estructuradas policotómicas y dicotómicas y los resultados de las entrevistas a profundidad. En la medición de las percepciones de las tiendas de barrio se analizó la asociación entre varias de las variables analizadas, aplicando para ello la técnica estadística Chi cuadrado, recomendada para estos casos.

### 3.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES DEL TENDERO

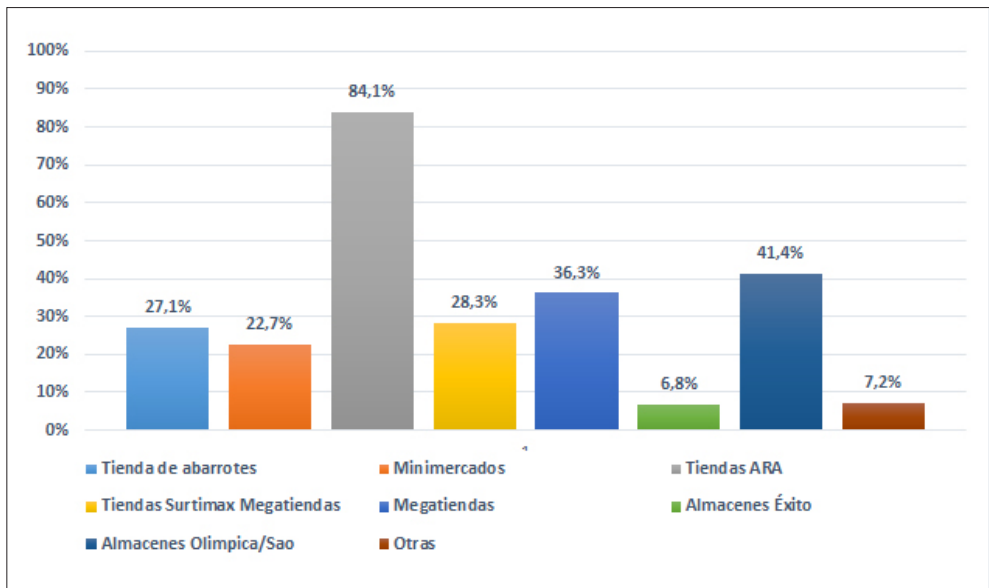
La aparición de las Tiendas Ara en áreas propias de las tiendas de barrio, lleva a cuestionar al tendero acerca de lo que piensa de sus competidores. *“El incremento en la competencia, la concentración de la distribución o los cambios en los comportamientos de los consumidores finales son factores que están modificando la situación tradicional de los canales de distribución”* (Collado, 2004, pág. 19). Ante esta situación, el 90,8% de los tenderos de barrio tienen claro quiénes son sus competidores (Gráfico 23).



**Gráfica 22. Proporción de tenderos que identifican a sus principales competidores**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

Por su parte, el tendero identifica a las tiendas de descuento duro (Tiendas Ara) como su principal competidor, muy por encima del resto de formas comerciales, generando afectaciones directas en sus ventas, rentabilidad, rotación de sus productos, volumen de negocios, y disminución de clientes, entre otras. Luego ven a las Tiendas Olimpica 41,4% y Megatiendas con un 36,3% Surtimax, Tiendas de Abarrotes y minimercados cuya proporción como competencia no tiene la relevancia que tiene Tiendas Ara.



**Gráfica 23. Los competidores directos identificados por el tendero**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

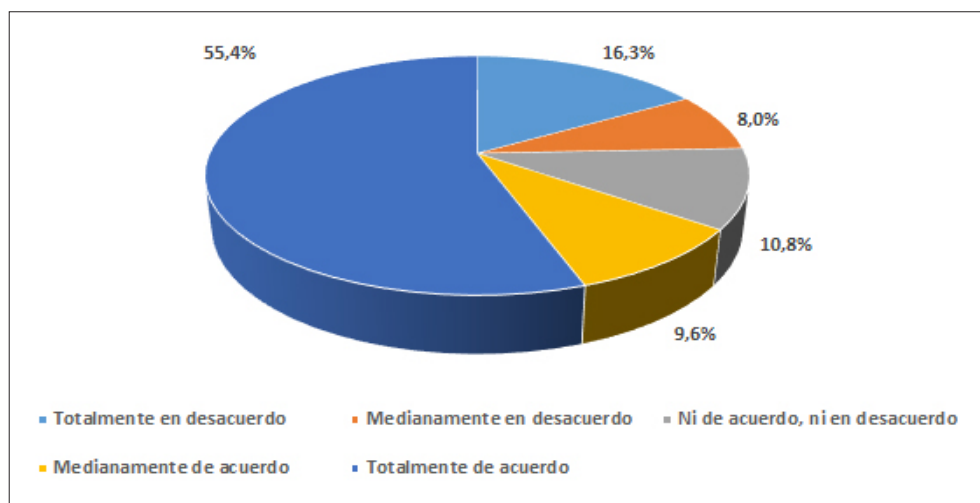
Las Tiendas Ara representan una participación importante en la percepción del tendero como su competencia directa, se aprecia que el 55,4% está totalmente de acuerdo con ello, seguidos del 9,6% como medianamente de acuerdo y del 16,3% a los cuales le es indiferente (Gráfica 24). Al sumar estos resultados, se entiende un nivel representativo que ven a las Tiendas Ara como competencia directa. No se observa ninguna asociación o relación entre las distancias y el nivel de aceptación de las Tiendas Ara como competencia directa (prueba  $\chi^2$ , con nivel de significancia de 0,05 y g-l= 4; P-valor =0,272).

Si bien las personas van a su tienda por uno de sus atributos como es la cercanía, los nuevos formatos comerciales, representados por grupos económicos, están llegando a las áreas geográficas de las tiendas de barrio, donde presentan su oferta de productos y servicios al mismo segmento de clientes, convirtiéndose en competencia directa. Su latente impresión se ve reflejada:



*“(…) las tiendas de mayor producción a nivel nacional siempre van a implementar para acabar con las tiendas de barrio, van a implementar métodos, maneras de ellos acaparar todo el cliente como tal. Ara es un hueco para las tiendas de barrio. Es una competencia mutua por así decir todos van a querer acaparar todo, todo van por lo mismo, pero a largo plazo solo uno consigue ganar la batalla”.* **Entrevista Tendero.**

*“Gran cantidad de productos es el menudeo, se menudea para que haya una mayor adquisición de nosotros al cliente, que tengan más acceso a los productos como tal”.* **Entrevista Tendero.**

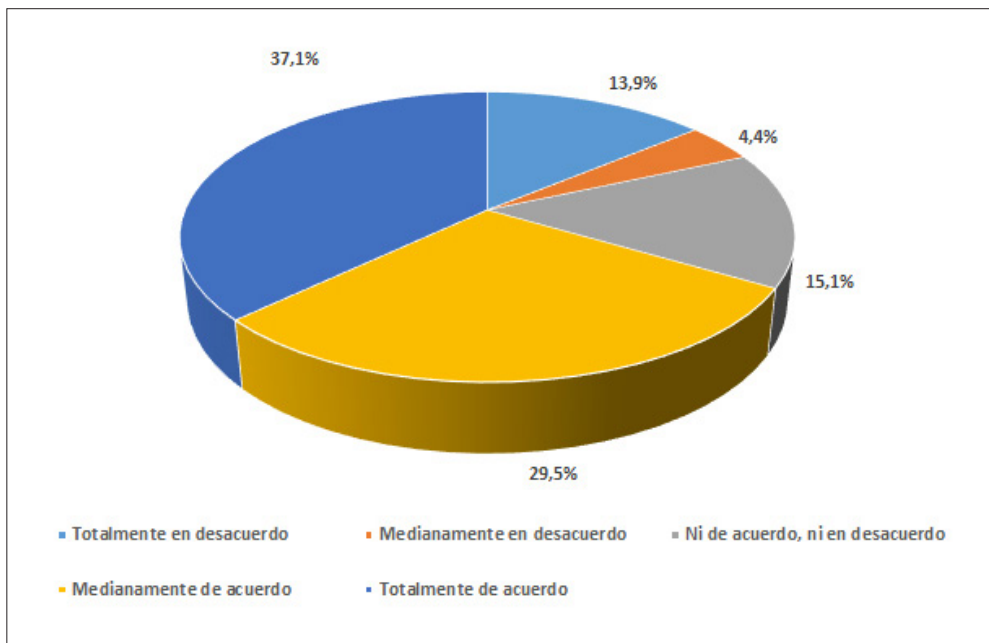


**Gráfica 24. Nivel de aceptación de las Tiendas Ara como competencia directa de su negocio**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

Entre los atributos y fortalezas del tendero en la prestación del servicio en la tienda se encuentran, de acuerdo con Sanclemente (2012), satisfacer al cliente, tener productos de calidad, la disposición de los mismos, excelente atención, precios justos, y sobre todo la cercanía y las buenas relaciones con los clientes y los proveedores. Sin embargo, la llegada de las Tiendas Ara a los barrios es

percibida por el 68,6%, de los tenderos como una amenaza a su negocio, lo que indica que existe preocupación del tendero de tener cerca a su área de influencia a las Tiendas Ara, porque el cliente visita el nuevo formato, mira sus atributos, se adapta y regresa como una captura de cliente (Gráfica 25). No se observa ninguna asociación o relación entre las distancias y la presencia de las Tiendas Ara cercana a los negocios (prueba  $\chi^2$ , con nivel de significancia de 0,05 y g-l= 4; P-valor =0,6339).



**Gráfica 25. Opinión del tendero sobre la afectación de una Tienda Ara ubicada en el área de influencia de su tienda, en la decisión de compra de sus clientes**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

Escuchando las opiniones de los tenderos entrevistados, se ha preguntado además si han notado ausencia de clientes, por preferencia de las marcas ofrecidas por la competencia, Tiendas Ara, a lo cual respondieron:

*“No, porque muchas veces en Ara ofrecen un producto de una marca muy rara, que uno nunca había visto... pues yo pienso que no han afectado mucho”.* **Entrevista Tendero.**

*“Bueno, no porque la mayoría cuando vienen aquí vienen preguntando es por la marca que ellos siempre han estado consumiendo”.* **Entrevista Tendero.**

### 3.3. PERCEPCIÓN DE CAMBIOS DE ACTITUD Y COSTUMBRES EN LOS CLIENTES

La tienda de barrio influye en cambios en la dinámica demográfica, en su cultura y los valores de los habitantes del área de influencia donde se encuentra “(...) a través de su actuar cotidiano, contribuyen a la creación del tejido social en una ciudad, puesto que, a partir de un conjunto de relaciones comerciales básicas, se fortalecen y se visibilizan valores, costumbres y tradiciones” (Mora & Sánchez, 2016).

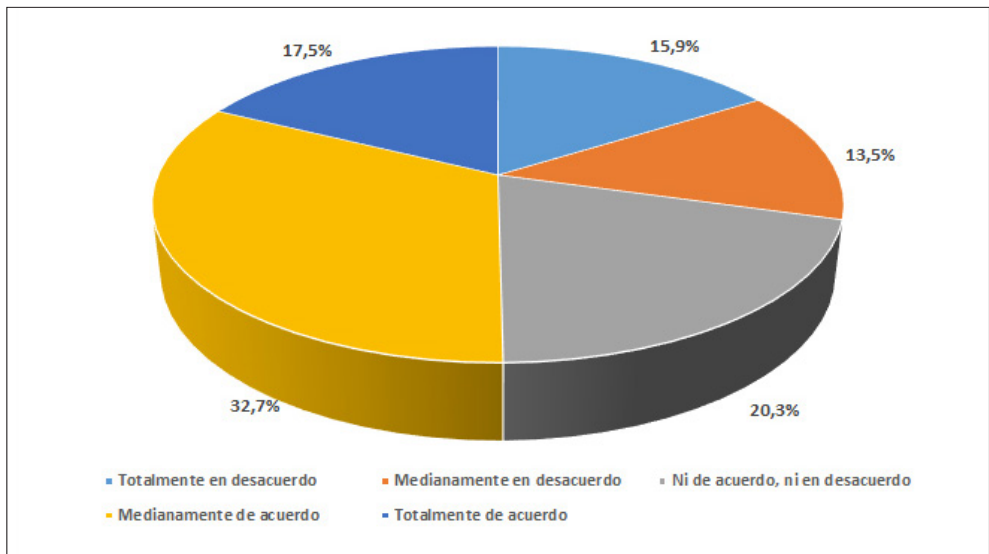
Esta situación es identificada por los comercios minoristas modernos que entran a competir con las tiendas de barrio y esperan tener éxito. Según Londoño & Navas (2014, pág. 107): *“La mayor parte de los formatos detallistas (sobre todo si son extranjeros), deben pasar por el proceso de aculturación es decir la adaptación de las prácticas comerciales a una cultura específica”.* Y pueden, inclusive si su modelo de negocio se ajusta a los procesos culturales de la región, transformar las existentes, según Czinkota & Ronkainen (2008, pág. 74): *“(…) cuando el enfoque de la empresa es compatible con las creencias centrales de una cultura, la empresa puede cambiar las costumbres existentes, en lugar de ajustarse a ellas”.*

Por otro lado, los consumidores pueden cambiar sus costumbres<sup>14</sup> e influir en sus hábitos de compra por diversos motivos, el factor económico y

---

14 Mora & Sánchez (Mora & Sánchez, 2016) lo manifiestan refiriéndose a las tiendas de barrio, pero el mismo fenómeno es aplicable a los comercios minoristas modernos.

social, es uno de ellos, como lo expresa Beltrán (2016), e influye en sus “*expectativas, necesidades y costumbres del consumidor*”. Apoyado en estas consideraciones, se indagó al tendero si han existido cambios de actitud y costumbres en los clientes que visitan la tienda con la llegada de Tiendas Ara a su área de influencia, encontrando que el 17,5% está muy de acuerdo, 32,7% está medianamente de acuerdo y el 20,3% asumen un estado de neutralidad en el comportamiento de los clientes. Por lo que más del 50% de tenderos consideran que por tener cerca una Tienda Ara han notado cambios en los clientes habituales, pues encuentran nuevas marcas, nueva presentación de la oferta del negocio (Gráfica 26). No se observa ninguna asociación o relación entre las distancias y la presencia de las Tiendas Ara cercana a los negocios. (Prueba  $\chi^2$ , con nivel de significancia de 0,05 y g-l= 4; P-valor =0,6339), lo que significa que sí pueden existir tiendas que no le afecten las decisiones de compra de los clientes.



**Gráfica 26. Opinión del tendero sobre cambios de actitud y costumbres en los clientes, desde la llegada de Tienda Ara al área de influencia de su tienda**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

Hubo interés además por conocer si el estado de sus relaciones con los clientes se ha visto afectada por la competencia de Tiendas Ara. A lo que respondieron que las relaciones con sus clientes eran estables y que no cambiaba, sobre todo porque no les conviene perderlos, esto sabiendo también que muchos son clientes antiguos y obviamente vecinos de la misma comunidad.

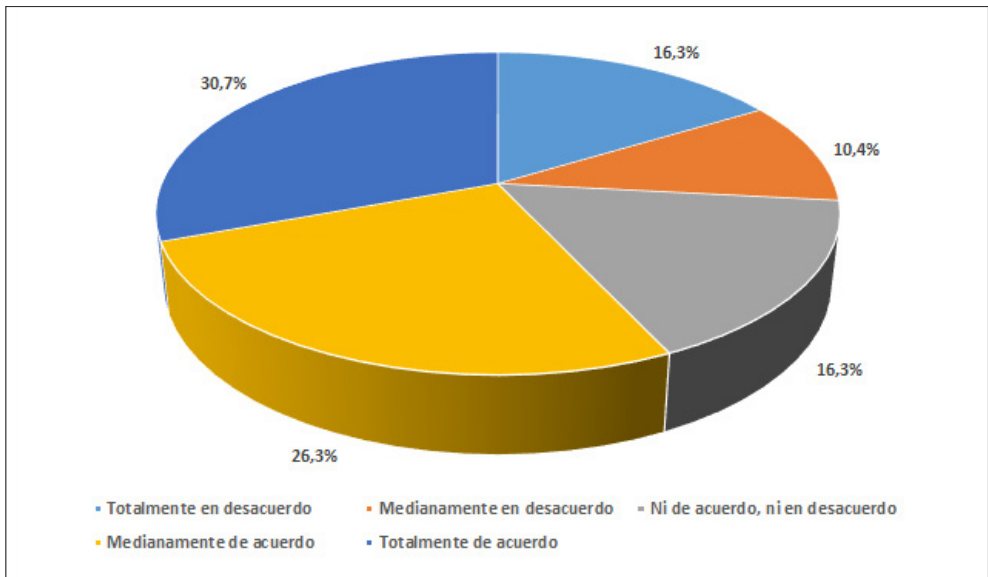
*"No, tienen que fortalecerla más para que el cliente no se pierda".*

**Entrevista Tendero.**

*"No, ellos dicen Ara es Ara y tú eres tú, esa es la respuesta que ellos mismos me dan".* **Entrevista Tendero.**

Igualmente, por efecto del ingreso de Tiendas Ara, se buscó conocer si han ocurrido cambios en el comportamiento de los clientes por solicitud de productos y servicios por la presencia de una Tienda Ara. El 30,7% responderán estar totalmente de acuerdo, el 26,3% están medianamente de acuerdo y el 16,3% muestran indiferencia en su elección. Se ve reflejado en las cifras que el tendero considera que hay solicitudes de productos y servicios que ellos no estaban brindando a los clientes.

No se observa ninguna asociación o relación entre el radio y que los clientes soliciten productos que antes no solicitaban por la presencia de las Tiendas Ara. (Prueba  $\chi^2$ , con nivel de significancia de 0,05 y g-l= 4; P-valor =0,2361). Lo que significa que sí pueden existir clientes que soliciten productos y no necesariamente porque estén las Tiendas Ara.



**Gráfica 27. Opinión de los tenderos sobre la solicitud de nuevos productos y servicios por sus clientes, desde la llegada de una Tienda Ara al área de influencia de su tienda**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

Las Tiendas Ara son conocidas por los bajos precios y marcas propias en ciertos productos como el arroz, el café, las pastas o la panela; al contrario los tenderos son mas cuidadosos a la hora de exhibir un producto o marca nueva en la tienda. Al respecto, los tenderos opinan:

*“Pues ellos tienen sus ventajas, por ejemplo: el aseo, si usted va a lavar se compra una bolsa de Fab de 2kg, que le va a costar 5000, acá ½kg, le va a costar 3500, entonces algunos clientes van a buscar preferencias, no por marcas sino por economía, yo no soy celoso, hay que ser inteligente”.* **Entrevista Tendero.**

*“Por lo menos, lo que tú has dicho los Ara sí venden otros productos, pero lo mismo, de aquí están retirados los Ara y el Ara está un poco lejos y les queda más difícil por el sol, todas esas cosas, o sea, aquí con el Ara casi no tengo competencia”.* **Entrevista Tendero.**

*“Si, hay un Fab nuevo que se llama 3D, Puro sacó una línea de Fab, Puro también”* [el tendero se refiere al detergente como “Fab”, siendo esta una marca bastante tradicional en Colombia]. **Entrevista Tendero.**

*“Acá dentro del negocio porque los clientes, muchos clientes vienen preguntando por diferentes marcas de los productos y deberíamos tener de cada producto una marca porque los clientes nos lo exigen también. Hasta el momento no... o sea, no lo tenemos diferentes a las tradicionales, las comunes, las que preguntan”.* **Entrevista Tendero.**

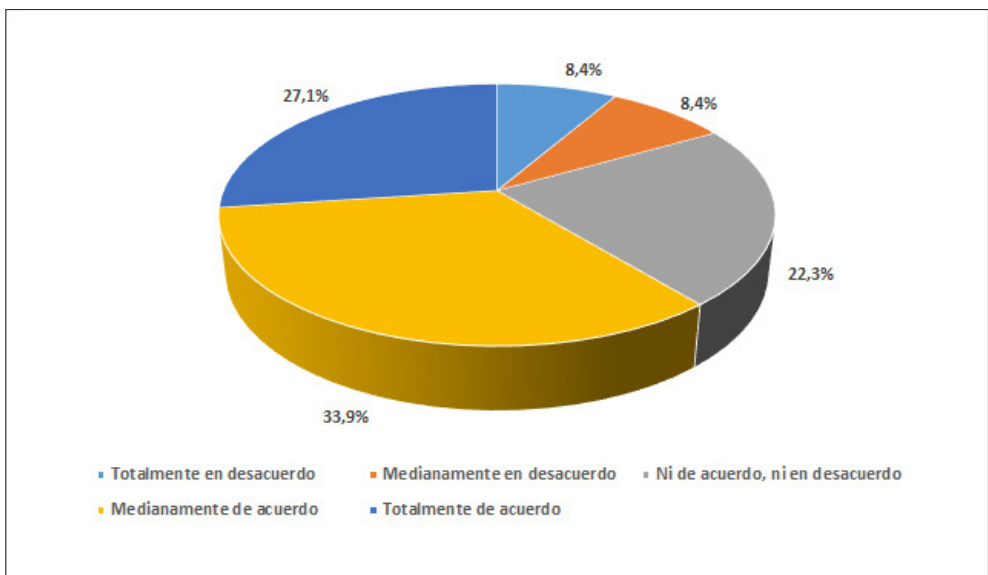
*“Sobre todo carnes frías me ofrecen unas más económicas, pero yo digo aquí por aquí a la gente les gusta es Zenú y lo he visto y he metido otras marcas y no se venden entonces me quedo con mi marca que ya es conocida”.* **Entrevista Tendero.**

### 3.4. PROMOCIONES DE TIENDAS ARA COMO MEDIO DE CAPTURA DE CLIENTES

La promoción es información de los productos y servicios que los oferentes les brindan a los demandantes y tienen “(...) como fin persuadir al comprador potencial de los beneficios que reporta el producto ofrecido y, en definitiva, trata de estimular la demanda”. (Santesmases et al., 2015). Entre los instrumentos de promoción se encuentra la promoción de ventas que se refleja en el punto de venta con descuentos, rifas, volanteo, regalos entre otros.

128 Las Tiendas Ara entre sus características de precios bajos, cercanía, buen servicio, ofrecen descuentos y en algunos casos promociones generalmente

en especie<sup>15</sup>, esto pretende atraer clientes y fidelizarlos. Sin embargo ante esto, los hallazgos encontrados en opinión del tendero el 27,1% se encuentra totalmente de acuerdo en que sus clientes han permanecido fieles a pesar de las promociones que tienen las Tiendas Ara donde ellos se encuentran. El 33,9% tiene sus dudas pero creen que han permanecido y el 22,3% cree que una mitad que si y la otra que no han permanecido (Gráfica 28). No se observa ninguna asociación o relación entre el radio y que la clientela habitual permanezca, a pesar de las promociones temporales que Tienda Ara ofrecen (Prueba  $\chi^2$ , con nivel de significancia de 0,05 y g-l= 4; P-valor =0,2361), lo que significa que pueden existir clientes que permanecen a pesar de las promociones de las Tiendas Ara.



**Gráfica 28. Opinión de los tenderos sobre la permanencia de su clientela habitual, pese a las ofertas y/o promociones de la Tienda Ara ubicada en su área de influencia**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

15 Refiriéndose a las características de las Tiendas Ara, del trabajo Cadena de supermercados Ara. Formato intermedio entre grandes superficies y tiendas de barrio. (Londoño & Navas, n.d.)



Con respecto a la permanencia de los clientes a pesar de las promociones que ofrecen la Tienda Ara, los tenderos opinan:

*"(...) pues, partiendo de allí no me parece porque Ara solo se enfoca en la parte comercial y económica, ya en lo demás muy difícil ellos no van a complementar, lo familiar ellos no lo aplican; que te faltan 100 pesos... no vecina tranquila"*. **Entrevista Tendero.**

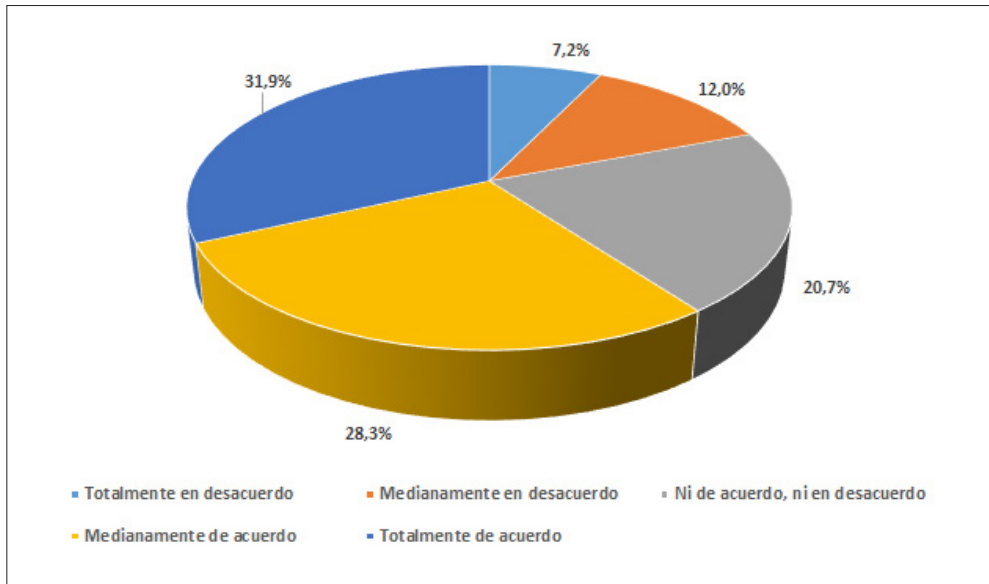
*"No, ellos brindan uno, nosotros otro, ellos como pueden sacar las promociones de pronto más grandes, y precios en cantidad pues más rebajados, pero no hacen el menudeo, porque la gente del barrio salen así a comprar, cuando uno abre la tienda, llega la señora, una papeleta de café, deme \$300 de azúcar, dos panes, ¼ de leche, entonces ya uno comienza. Todo el día en ese conteo, uno hace la venta"*. **Entrevista Tendero.**

### 3.5. CERCANÍA DE TIENDAS ARA PARA CAPTURAR CLIENTES

El punto de venta cercano a la tienda da un valor significativo a clientes a la hora de tomar una decisión de compra, esto para un comercio minorista es una característica importante si quiere posicionarse y fidelizar clientes. Aspectos encontrados en Tiendas Ara *"(...) se encuentra el trato amable de los empleados, socialización en el establecimiento, cercanía, rapidez en la atención y establecimiento de nexos de amistad con los empleados"*. (Londoño & Navas, n.d., pág. 11).

Pese a este aspecto de gran relevancia que hace parte de la estrategia de las Tiendas Ara, los tenderos en un 31,9% consideran que sus clientes les siguen comprando lo normal, el 28,3% regularmente continúan comprando y el 20,7% puede sentir indiferencia o no estar seguro que los clientes se mantenga (Gráfica 29). No se observa ninguna asociación o relación entre el radio y pese a la cercanía de las Tiendas Ara, los clientes mantienen su flujo de clientes habituales (Prueba  $\chi^2$ , con nivel de significancia de 0,05 y g-l= 4; P-valor

=0,6056), lo que significa que pueden existir clientes que permanezcan a pesar de la cercanía de la Tienda Ara.



**Gráfica 29. Opinión de los tenderos sobre el mantenimiento de flujo de compra habitual, desde la llegada de Tienda Ara al área de influencia de su tienda**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

A pesar de la cercanía de la Tienda Ara al cliente al igual de la tienda de barrio, existen otros atributos, valores y lazos sociales entre clientes y tendero a los cuales no alcanza el nuevo formato, tal es el caso de algunos clientes, ponen precio al producto fraccionado (menudeo), cuando escogen lo que necesitan, no tomándose atribuciones en la tienda, sino motivados por la confianza, transmitida por el tendero.

*“Ara es una tienda más que todo, que está encargada de vender el producto a como se lo pone su proveedor como tal, a ellos no les importa si el cliente lo tiene completo o no lo tiene completo, no le despachan el*

*producto, ese es una parte en que la tienda como tal ayuda al cliente o ayuda como tú dices a la sociedad hay veces que el cliente no tiene el dinero completo, pero uno le da acceso al producto así sea que no tenga el dinero completo". Entrevista Tendero.*

*"(...) en el momento no porque, allá no o sea no se ve un sitio donde se van a sentar sino todos los que entran lo van a coger y ya, porque no hay un sitio donde ellos los de la familia se sienten o sea no hay donde sentarse la familia y... no sé si con el tiempo hagan eso". Entrevista Tendero.*

### 3.6. FORTALEZAS O DEBILIDADES COMPETITIVAS DE LAS TIENDAS DE BARRIO FRENTE A LA COMPETENCIA

El comercio minorista tiene variables competitivas que son aprovechadas según su formato, para la tienda de barrio estas variables pueden constituirse en fortalezas o debilidades. *"Una ventaja competitiva es algo que la empresa hace mejor que sus competidores, que le otorga superioridad para satisfacer las necesidades de los clientes o para mantener relaciones mutuamente satisfactorias con los grupos de interés importantes"*. (Ferrell & Hartline, 2011, pág. 18). En un análisis de las fortalezas y debilidades del tendero de barrio frente a lo que él considera como sus competidores directos una indiscutible ventaja, es *"(...) la función social que cumple, pues el trato personalizado le permite establecer relaciones más amistosas y agradables para la clientela (...)"*, (Londoño & Navas, 2014). Diversos autores y trabajos señalan fortalezas, atributos, características relevantes en el tendero de barrio que le da un nivel perceptual de ventaja competitiva frente a lo que el considera como su competencia directa.

Refiriéndose al tendero de barrio Londoño & Navas (2014) señalan la venta al menudeo, el crédito informal o *"fiato"*, el manejo de liquidez de dinero, tener costos fijos bajos, la no utilización de impulsadoras, su origen paisa, la interacción con el cliente, el conocimiento de la clientela. Gómez *et al.*

(2015) mencionan como fortalezas de los tenderos su gran conocimiento y acercamiento con los clientes, mediante los cómodos créditos, con sus extensas horas de atención, cercanía a los hogares, y complacer los gustos de los clientes. Otro autor como Gómez (2005) señala que la competitividad de los pequeños negocios debe basarse en la mejora del servicio, en la atención al cliente y en el trato personalizado; igualmente Tovar & Mendoza (2009; en Beltrán, 2016) señalan como características principales de los tenderos tener buen precio, la amabilidad, la presentación de los productos, familiaridades como el crédito y trato directo.

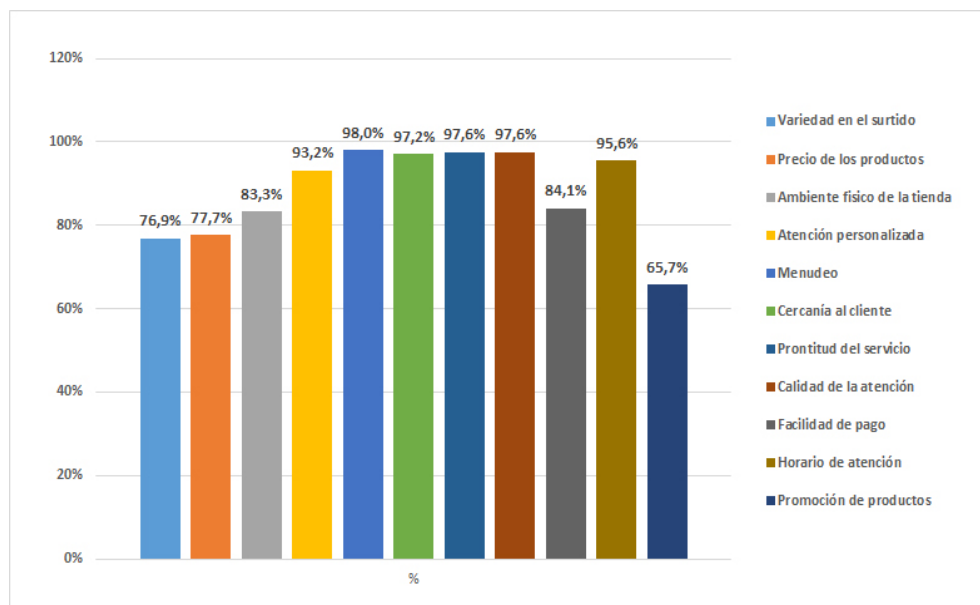
Las mayores fortalezas encontradas que el tendero considera tener frente a la Tienda Ara son el menudeo (98,0%) o ventas de productos en pequeñas porciones según las necesidades del cliente, la prontitud en la entrega del servicio (97,6%), tener cercanía con el cliente (97,2%), la amplitud en los horarios de atención (95,6%) y la atención personalizada (93,2%) (Gráfica 30).

Con relación al atributo del menudeo o venta en pequeñas porciones el tendero comenta:

*“Con menudeo, se venden desde \$200 de azúcar cuando las personas no tienen más “lo más común son \$300, 125g, por ser menudeo, entre más arriba más económico, le piden a uno medio fideo, pero yo eso no lo hago, un jabón que vale 700, véndame medio jabón, ¡no!, vale 600”.* (**Entrevista Tendero**).

*“Ese es el que salva las tiendas, eso va por sector por ejemplo en el sector donde yo estoy no es tan amplio, todo está en la educación a tu clientela en ciertos productos yo les digo lo que pese y en ciertos productos lo que ustedes digan, yo lo miraría por sectores. El problema de Cartagena es que no hay una igualdad de precios, entonces esas cosas lo afectan a uno mismo”.* (**Entrevista Tendero**).

Puede considerarse en mediana proporción las facilidades de pago (84,1%) o sea la mejor manera que el cliente compre sus productos, como un plan separe, un día de promoción, o un llévatelo y paga el resto mañana sin que tenga las características de un crédito habitual. Piensa que el ambiente físico de la tienda, integrado por el espacio que ofrece, la iluminación, la disposición de la mercancía con un 83,3% le es favorable ante la Tienda Ara. En menor proporción como fortaleza ve el precio de los productos con un 77,7% seguido de la variedad en el surtido con un 76,9% y en último lugar con menor fortaleza ofrecer promoción de los productos en la tienda con un 65,7%.



**Gráfica 30. Opinión de los tenderos sobre las variables competitivas que, en comparación con la Tienda Ara, se constituyen en sus fortalezas o debilidades**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

No se observa ninguna asociación o relación entre el radio y las variables competitivas. (Prueba  $\chi^2$ , con nivel de significancia de 0,05 y g-l= 4; P-valor Variedad en el surtido =0,7789; P-valor Precio de los productos =0,4801; P-valor

Ambiente físico de la tienda =0,5071; P-valor Atención personalizada =0,1515; P-valor Menudeo =0,5534; P-valor Cercanía al cliente =0,3026; P-valor Prontitud del servicio =0,5507; P-valor Calidad de la atención =0,0905; P-valor Facilidad de pago =0,0545; P-valor Horario de atención =0,6771; P-valor Promoción de productos =0,5199). Lo que significa que el conjunto de variables no necesariamente sean competitivas para la Tienda Ara.

En síntesis, y apoyado en las teorías que explican la evolución de los formatos comerciales y de alguna manera, el fenómeno que se presenta entre los comercios minoristas modernos como las tiendas de descuentos duro y las tiendas de barrio guardan relaciones con ellas, aún con las limitaciones que expone Ballina, 1993, de las teorías cíclicas, teorías del entorno y teorías del conflicto mencionadas en Gil & Molla (1993).

Existe similitud en la orientación cíclica con la teoría de la rueda del comercio detallista de McNair (1958) y Hollander (1960) mencionada en Cuesta (2001) De acuerdo con esta teoría:

*“(...) el giro de la rueda se inicia cuando un nuevo formato detallista se introduce en el mercado con unos costes bajos a los que aplica unos estrechos márgenes para conseguir ofrecer unos precios bajos, ya que su objetivo inicial es atraer al mayor número de clientes”.*

Situación que se presenta con las tiendas de descuento duro, Tiendas Ara, que con una oferta limitada, costos y márgenes reducidos, precios bajos -acciones que generan confianza entre los consumidores-, aspiran conquistar su base de clientes.

Las teorías del entorno se fundamentan en estudiar *“(...) los efectos de los factores del entorno sobre la evolución del comercio minorista”.* (Cuesta, 2001). Según esta teoría un formato debería aparecer cuando las condiciones del entorno le sean favorables. Estos factores son definidos como:

*“El factor consumidor (aspectos demográficos, sociales, culturales, cambios en el comportamiento de consumo y de compra, etc.), los factores económicos, los factores político-legales (intervención y defensa de los pequeños comerciantes, reglamentación comercial, leyes laborales, política urbanística, protección al consumidor, etc.) y el factor tecnología” (Cuesta, 2001, pág. 68).*

Y, por último, las teorías del conflicto que busca explicar cómo han evolucionado *“(…) las formas comerciales a partir de la interacción y respuesta dinámica de los formatos comerciales ya establecidos en el sector al incorporarse al mismo innovadoras formas comerciales” (Cuesta, 2001, pág. 71).*

Estos cambios en los canales de distribución en los productos de consumo masivo no han pasado desapercibidos por las tiendas de barrio y tienen claro que entre sus principales competidores están los Almacenes Éxito, Tiendas Ara y los minimercados, el cual es un formato que ha venido expandiéndose en algunos casos de tiendas de barrio que asumen el formato de autoservicio como los *superetes*. Para los tenderos y/o administradores de las tiendas de barrio es notoria la preocupación por la presencia de las Tiendas Ara cerca de su área de influencia. Además, consideran los tenderos que por tener cerca una Tienda Ara han notado cambios en sus actitudes y costumbres en los clientes habituales quienes les hacen solicitudes de productos y servicios que ellos no estaban brindando.

*“(…) más que todo porque no los tenemos piden que si el pollo, carne, cosas así prefieren ir a Ara porque aquí no lo consiguen”.* **Entrevista Tendero.**

*“(…) algunos clientes van a buscar preferencias, no por marcas sino por economía, yo no soy celoso, hay que ser inteligente”.* **Entrevista Tendero.**

A pesar de las promociones, generalmente en especie, precios bajos, cercanía, buen servicio, descuentos y bonificaciones; los clientes de las tiendas de barrio han permanecido como clientes habituales, esta situación se presenta inclusive por la cercanía de las Tiendas Ara al ingresar a los barrios de solo lugares de residencia.

*“No, ellos dicen Ara es Ara y tú eres tú, esa es la respuesta que ellos mismos me dan”* **Entrevista Tendero.**

Por lo anterior, ante la presencia de esta forma comercial en su propio territorio donde desempeña su actividad, el tendero señala fortalezas que son mencionadas de manera ordinal.

- El menudeo
- La entrega del servicio
- La cercanía con el cliente
- La amplitud en los horarios de atención
- La atención personalizada
- Las facilidades de pago
- El ambiente físico de la tienda
- El precio de los productos
- La variedad en el surtido
- La promoción de los productos

Finalmente, la tienda de barrio considera el ingreso de las Tiendas Ara a su zona de influencia como un competidor directo que afecta la gestión de su negocio, pero sin embargo cuenta con fortalezas que hacen que los clientes se mantengan.





# ACCIONES IMPLEMENTADAS POR LOS TENDEROS DE BARRIO PARA AFRONTAR LOS EFECTOS DE LA LLEGADA DE NUEVOS FORMATOS COMERCIALES *HARD DISCOUNT*

## 4.1. GENERALIDADES

En esta sección se realiza el registro y análisis de la información tomada en el instrumento aplicado a las tiendas de barrio para conocer cuáles son las acciones implementadas por los tenderos de barrio que les sirven para defenderse por la entrada a su área de influencia de las tiendas de descuento duro: Tiendas Ara.

Con el ingreso de las Tiendas Ara a competir en los ambientes de las tiendas de barrio y los grandes supermercados, con precios bajos “(...) *tamaño del almacén, presentación de los productos y limitación de impulsores y publicidad de proveedor*”. (Gómez et al., 2015, pág. 32), se asimila a las características que explican las Teorías Cíclicas. En este ambiente competitivo señalado por Lambin (1994; en Collado, 2004, pág. 26), como el “(...) *proceso de cambio continuo, caracterizado por la concentración de la oferta en busca de economías de escala, algo que motiva la desaparición de empresas que no pueden competir en estas condiciones*”. Es por algunas de estas razones que el estudio considera saber que actividades realiza el tendero para mantener los clientes por tener una Tienda Ara cerca.

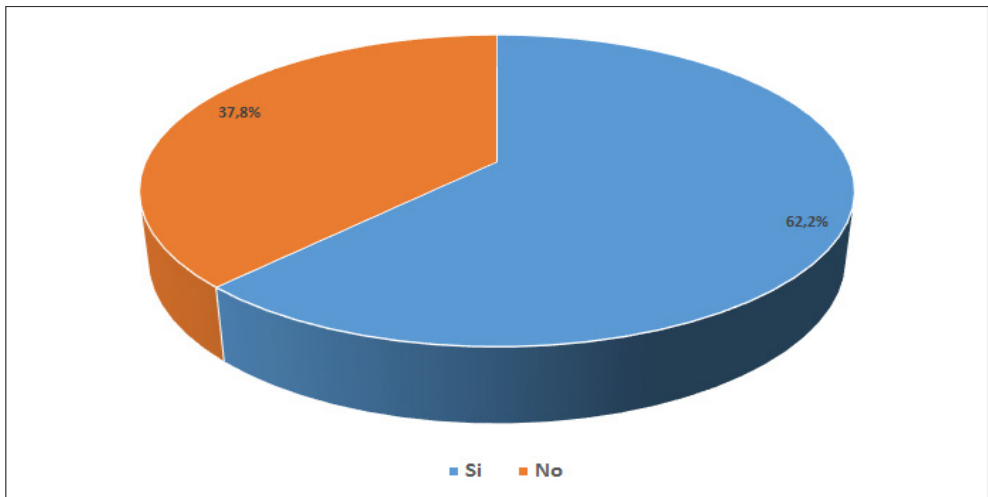
A partir de las percepciones que tienen los tenderos frente a su competencia directa buscamos identificar que acciones están realizando los tenderos para promover la tienda, aumentar ventas y diferenciarse frente a su competencia directa. Para saber si existe relación entre las percepciones y las acciones que están realizando, se utilizó Chi Cuadrado, la cual dice que si el valor calculado

de  $\chi^2$  es igual o superior al de la tabla, decimos que las variables están relacionadas y  $\chi^2$  fue significativa o si P-valor es menor al nivel de significación las variables están relacionadas.

## 4.2. ACCIONES DE LOS TENDEROS CON LA LLEGADA DE TIENDAS ARA

Las tiendas de barrio se enfrentan a competidores como los comercios minoristas modernos el cual ellos consideran como su competencia: Almacenes Éxito, Tiendas Ara, los minimercados, Tiendas SurtiMax, Megatiendas, entre otros, razón por lo cual "(...) *los tenderos deben tener en cuenta nuevas opciones que enfoquen su negocio a ser mucho más competitivo a nivel de las tiendas Express Ara*" (Gómez et al., 2015, pág. 65). Este debe estar atento a utilizar los medios que le ofrece el marketing, la tecnología, la informática, el internet, "(...) *se hace oportuno subrayar que los comerciantes tradicionales requieren de una mayor utilización de procesos propios de marketing, como técnicas de merchandising, precios y promociones, entre otras*" (Alviar, 2015, pág. 41).

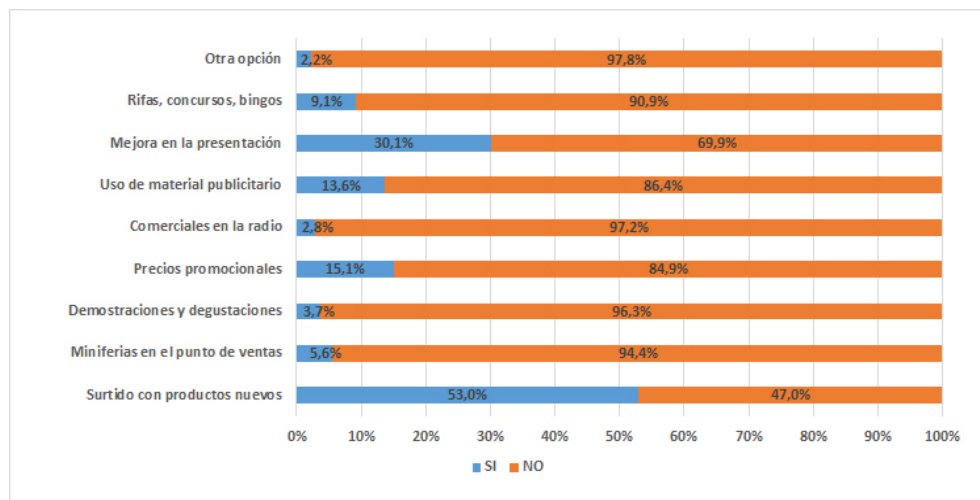
El trabajo realizado busca determinar que, debido a la alta percepción que tiene el tendero de ver a las Tiendas Ara como sus competidores directos, qué nuevas actividades realiza en la tienda que no hace habitualmente en su experiencia de tendero para mantener los clientes habituales. El 62,2% manifiesta que realiza alguna actividad luego de la llegada de las Tiendas Ara, contrario el 37,8% que no hace nada diferente a lo que venía haciendo habitualmente (Gráfica 31). Por otra parte, se observó que existe una relación muy estrecha entre las variables como las Tiendas Ara como competencia directa y las nuevas acciones que realiza el tendero como respuestas a la llegada de las Tiendas Ara a su sector, lo cual significa que la gran mayoría de tenderos que identifican Tiendas Ara como su competencia directa toman acciones para contrarrestar sus efectos. (Prueba  $\chi^2$ , con nivel de significancia de 0,05 y g-l= 2; P-valor Variedad en el surtido =0,00008).



**Gráfica 31. Nuevas acciones del tendero como respuesta a la llegada de una Tienda Ara a su área de influencia**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

Sobre las nuevas acciones que realiza el tendero como respuestas a la llegada de las Tiendas Ara a su entorno para aumentar sus ventas, se observa su preocupación por tener en su surtido productos nuevos o diferentes a los que habitualmente ofrece (53,0%), buscan mejoras en la presentación (30,1%), realizan alguna promoción de precios (15,1%), se apoyan en material publicitario (13,6%), realizan rifas, concursos, u otros (9,1%), miniferias en el punto de ventas (5,6%) algunas demostraciones y degustaciones (3,7%), y muy pocos comerciales en la radio (2,8%). Un 2,2% manifestó que ha reallizado otras actividades como vender comidas, colocar un puesto de frutas y verduras, vender fritos, entre otros (Gráfica 32).



**Gráfica 32. Proporción de tenderos que aplican estrategias para mejorar la competitividad de su tienda, por tipo de estrategia**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

Ante el ingreso de competidores como Tiendas Ara, los tenderos conservan como ventaja para competir la cercanía, la confianza y la virtuosa capacidad de conocer los verdaderos gustos de sus clientes, sobre todo los que comparten su comunidad:

*“Pues supongamos que no hay x producto y entonces ellos llegan varias veces, preguntando por el mismo producto y entonces ellos mismos son los que nos dicen: pero tienen que comprar este producto...entonces ahí vamos buscando la manera de cómo conseguir ese producto para satisfacer las necesidades de los clientes”.* **Entrevista Tendero.**

*“Hacerle descuento: No es lo mismo que me compren \$10.000 a que me vaya a hacer un mercado –tranquilo-, si me va a hacer el mercado yo le hago descuento”.* **Entrevista Tendero.**

*“Bueno para conservarlos a ellos, a veces destapo una gaseosa y les doy en el momento que se me llena la tienda y ahí esperan todos hasta que los voy atendiendo, y empiezo a hablar con ellos charlar y a hacerles bromas, y con eso me baso con ellos”.* **Entrevista Tendero.**

*“También yo trabajé con un tendero que me decía que había que arreglar el peso para cogerle al cliente y le dije no, -si yo no me la voy a ganar trabajando, no me la voy a ganar robando, porque a mí me da pesar un tipo que me viene a comprar medio kilo de arroz y yo vendérselo fallo, como hay gente que van y lo insultan a uno, porque uno les vendió fallo, meterle cuento a otro no he podido”.* **Entrevista Tendero.**

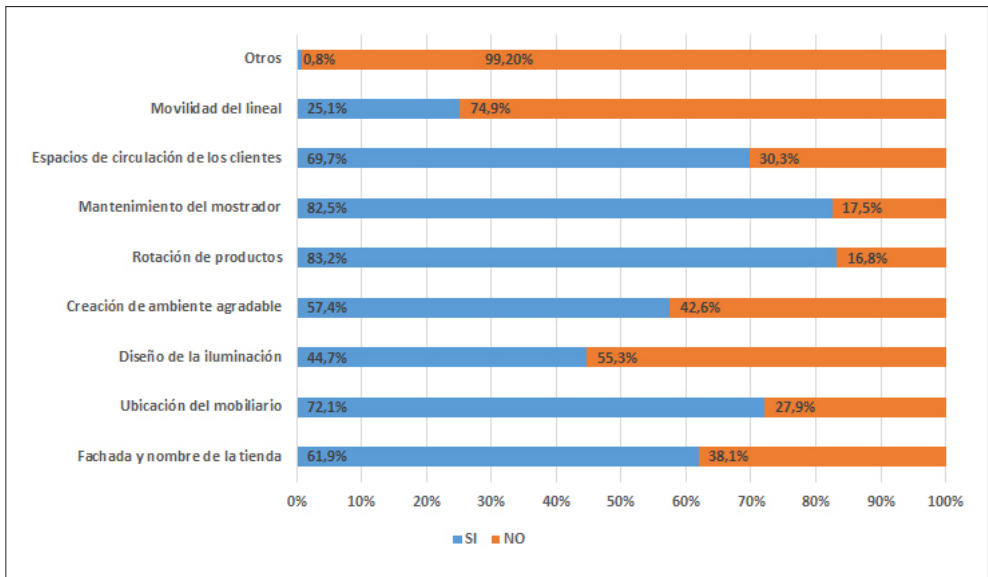
De igual modo, para la disposición y diseño de la tienda se indagó por las actividades que en su rutina diaria hace un tendero como mecanismo para mejorar sus ventas. El tendero en su punto de ventas debe realizar acciones en el ambiente interno y externo de la tienda para atraer clientes y aumentar que impulsaran la rentabilidad en la tienda, estas acciones según Prieto (2010, pág. 49) las relaciona de la siguiente manera:

- Aumentar la rotación de los productos en el punto de venta
- Atender con mayor calidad al cliente
- Crear un ambiente agradable para la venta
- Dar vida al producto en los sitios de venta
- Distribuir la superficie de venta
- Identificar las necesidades internas de capacitación en marketing
- Impulsar el acto de compra en el punto de venta
- Incrementar el posicionamiento de la organización
- Fomentar el tráfico de público en el establecimiento comercial

- Mejorar la exposición cualitativa de los productos
- Organizar las promociones en el punto de venta
- Optimizar los espacios disponibles en el lineal
- Potenciar y rentabilizar los espacios de venta
- Servir como canal de comunicación de la estrategia corporativa

La tienda debe crear un ambiente agradable para la venta mediante técnicas de presentación del punto de ventas, esto se logra mediante gestión de las existencias, del ambiente, del espacio, de las categorías y la gestión de la relación con el cliente para alcanzar rentabilidad en la tienda. El tendero con su amplia experiencia expresada en el diagnóstico (Gráfica 11), referida a los años de antigüedad, donde el 70,1% tiene mas de nueve años de experiencia, aprende de manera empírica como gaje del oficio o porque ha asistido a cursos o realizado estudios.

A partir de este punto, se busca conocer la proporción de tenderos que se preocupan por tener un ambiente interno y externo agradable en la tienda que permita la atracción de clientes y aumentar así la rentabilidad del negocio. El 83,2% realiza la rotación de productos para mostrar la calidad del surtido; el 82,5% realiza el mantenimiento del mostrador que les sirve para atender e impulsar productos; el 72,1% ha cambiado la ubicación del mobiliario para mejor accesibilidad de los clientes. El 69,7% ha modificado los espacios de circulación de los clientes para acceder a los productos, mientras que el 61,9% se ha preocupado por mantener la fachada y el nombre de la tienda presentable y agradable a la visión de los clientes. También el 57,4% manifiesta realizar acciones para crear un ambiente agradable mediante olores, música, colores, otro 44,7% señala mantener el local con un diseño de iluminación abundante y agradable para la vista de los productos, mientras que el 25,1% se peocupa por mover el lineal, dando mejor ubicación a los productos según su rotación (Gráfica 33).



**Gráfica 33. Proporción de tenderos que realizan acciones en el ambiente interno y externo de la tienda para atraer clientes y aumentar su rentabilidad, por tipo de acción**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

El contexto, está constituido por el lugar donde vivimos, trabajamos, estudiamos, entre otros. También está conformado por el conjunto de valores, costumbres y tradiciones en que nos encontramos inmersos o bien, por la cultura. Este contexto moldea las acciones de venta, de un negocio como la tienda. Pero lo cierto es que todas las tiendas son moldeadas por el contexto que las rodea, desde la fachada, la pintura, los colores, los productos que ofrece, los precios, horarios de atención entre otros beneficios a los clientes. La gran mayoría de los entrevistados, coinciden con esta forma de pensar:

*“Bueno yo considero que aquí es zona roja. Más que todo utilizamos la música, colocamos música de ambiente, o sea música agradable para el cliente. El cliente no es el pueblo, la mayoría son muleros como tal que*



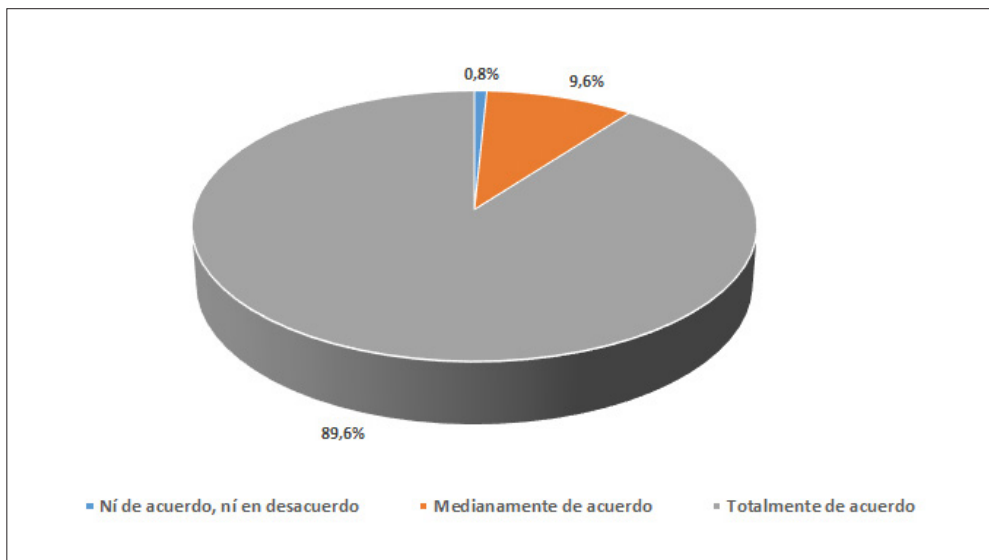
*vienen aquí a comprar sus productos de primera necesidad: gaseosas, la maltica, que si el confite, que si el dulce todas esas cosas me entiendes. La comunidad [en referencia a los habitantes del barrio donde se encuentra la tienda] si se mueve, pero es muy poco, más que todo trabajamos con el restaurante que compra lo que le hace falta, pero comunidad como tal se maneja muy poco".* **Entrevista Tendero.**

Por otra parte, el éxito de una empresa esta en saber conectarse con sus clientes, en conocer como piensa como sociedad, sus costumbres, las maneras de ser, sus ritos, la forma de vestirse y los comportamientos de compra, es decir conocer su cultura que de acuerdo con Chiavenato (2009, pág. 120) "*La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra*". La confianza es un código de conducta esencial en las relaciones de las personas y en los negocios. Bello, Polo & Vázquez (1999; en Collado, 2004, pág. 142), consideran que la confianza se puede interpretar como "*(...) intercambio de información, influencia mutua, mejor autocontrol y negativa a abusar de la vulnerabilidad de otros*".

La tienda "*(...) se convierte en punto de referencia del barrio y donde converge la vecindad, donde se realza la cercanía y se construye la confianza de valor, donde se fortalecen los lazos sociales y comunitarios*" (Mora & Sánchez, 2016). El cliente de la tienda de barrio por el solo echo de visitar a la tienda, le da su confianza en los productos que ofrece para su uso diario, sin embargo "*(...) no es un determinante para clasificar si se confía en la tienda o no, pero para el tendero en su labor comercial es importante contar con productos de calidad, porque los considera factores determinantes para construir la fidelidad del cliente*" (Mora & Sánchez, 2016).

La proporción de tenderos que consideran importante generar confianza y fidelidad a los clientes en la tienda, en la prestación de servicios como mantener la tienda aseada, con buen surtido, trato amable, que permita que

los clientes se sientan cómodos. El 89,6% de los tenderos manifiesta realizar estas actividades tendientes a lograr ese efecto, es decir están totalmente de acuerdo, contrario al 9,6% que lo realiza sin tener en cuenta la importancia de generar tal confianza en la tienda (Gráfica 34). No se observa ninguna asociación o relación entre identificar competidores de la tienda y mantener la tienda aseada y con buen surtido (Prueba  $\chi^2$ , con nivel de significancia de 0,05 y  $g-l= 2$ ; P-valor =0,2451).



**Gráfica 34. Opinión de los tenderos sobre la mejoras en la comodidad de sus clientes, ante acciones relacionadas con el aseo permanente, garantía de buen surtido y un trato amable**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

El tendero se concentra mucho en el surtido y las marcas de lo que a diario le solicitan los clientes:

*“A mí me piden digamos: dame una crema para peinar... vamos al arroz, la gente por lo regular se va, es por la marca”.* **Entrevista Tendero.**

*“En que productos: harinas, gaseosas, pasta dental, champú para el cabello, jabón detergente. Que más así lo que es el arroz, salchicha”.*

**Entrevista Tendero.**

*“(…) por ejemplo, el Colgate, rollo Familia, Fruco, Zenú...cosas así que se conocen que la gente más compra”.* **Entrevista Tendero.**

*“(…) que productos pues los productos de Nutresa todos los recomiendo porque son productos conocidos que son Noel son Zenú son los productos que vendemos aquí, el Colgate los jabones Palmolive, el jabón Johnson todos los productos reconocidos son los que se venden aquí”.* **Entrevista Tendero.**

*“(…) como te das cuenta mira el producto que tengo yo aquí... yo vendo de todo aquí, tengo gaseosa grande, gaseosa pequeña, yo para que el cliente no se me vaya, los atiendo”.* **Entrevista Tendero.**

### **4.3. LA TIENDA DE BARRIO COMO PUNTO DE ENCUENTRO SOCIAL DE LA COMUNIDAD**

La tienda de barrio representa para la comunidad no solo un medio de abastecimiento según las condiciones económicas de la población, sino que va más allá de una simple relación comercial. Para Páramo (2012a), *“(…) la tienda se ha transformado en un lugar de encuentro donde no solo se realizan transacciones comerciales, sino donde se desarrollan interacciones sociales entre tenderos, amigos, vecinos, familiares”*. Páramo & Ramírez proponen un modelo basado en la interacción del marketing relacional y la cultura que identifique qué efectos ocurren entre los clientes y el tendero de barrio, soportado en cuatro dimensiones, aspectos o facetas: confianza, compromiso, satisfacción y lealtad. Estas facetas culturales en la tienda de barrio han llevado a explicar *“(…) por qué no han desaparecido frente al surgimiento de nuevas ofertas comerciales, más atractivas quizá, pero también muy apartadas*

*de los arraigos culturales que caracterizan los pequeños núcleos poblacionales llamados barrios” (Mora & Sánchez, 2016).*

La dimensión de confianza se sostiene en la honestidad del tendero, reflejada *“(…) en el hecho de que se le puede encargar o confiar cosas, pedir favores, ya que hace parte de la cotidianidad del vecindario y de la accesibilidad y amigabilidad de la tienda de barrio (…)” (Mora & Sánchez, 2016, pág. 11).*

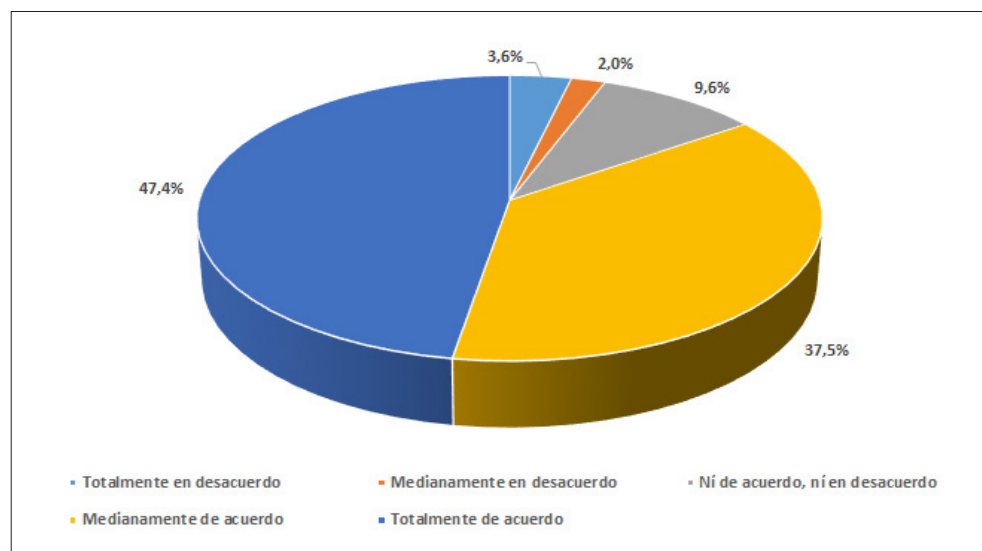
La dimensión de lealtad, expresada por el cliente y la tienda de barrio como un punto de reunión entre vecinos, ya que ellos asumen como *“(…) propio el espacio, como si fuese un área social en muchos casos, donde la medular transacción comercial pasa a un segundo plano, y se encuentran momentos propicios para tejer lazos de familiaridad y amistad e incluso de debate social” (Mora & Sánchez, 2016, pág. 12).*

La dimensión de compromiso tendero solidario *“(…) que en muchos casos vende al fiado, escucha problemas, aconseja, e incluso interviene en la solución de pequeños problemas y necesidades familiares” (Mora & Sánchez, 2016, pág. 12).* Esta situación hace al tendero un facilitador al bienestar de su comunidad, sin ser un líder comunitario sino alguien con compromiso social que promueve el respeto y el orden en su comunidad.

La dimensión de satisfacción en canales de distribución según Gassenheimer & Ramsey (1994; en Collado, 2004, pág. 159), las divide en dos valoraciones que evalúa las relaciones entre los miembros fabricantes distribuidor: a) La valoración de los resultados económicos en términos de eficiencia o eficacia, y b) La valoración de la interacción social con el socio de intercambio. La valoración de los resultados económicos en términos de eficiencia o eficacia o también como la llama Mora & Sánchez (2016), la satisfacción cognitiva va de la mano del conocimiento del producto, del surtido y de la forma como asesora el proceso de venta, de los resultados, márgenes, costos. Mientras que la valoración de los resultados económicos o valoración afectiva *“(…)*

*se ve reflejada en la preocupación del tendero por la atención y servicio, por estar dispuesto a colaborar y por conocer los gustos de sus clientes” (Mora & Sánchez, 2016, pág. 12).*

Mostrarle al tendero la importancia de la tienda como punto de encuentro de la comunidad sirve para generar transacciones, confianza y fidelidad. Como ve el tendero estas relaciones que conforman un tejido social fuerte que le da ventajas a la tienda de barrio frente a los nuevos comercios, el 47,4% está totalmente de acuerdo de estas ventajas, el 37,5% está medianamente o algo de acuerdo, de manera regular el 9,6%. De tal manera se puede considerar que el tendero es consciente de lo importante de las dimensiones de confianza, lealtad, compromiso, satisfacción como barrera de acción frente a las Tiendas Ara. No se observa ninguna asociación o relación entre las variables que identifican competidores de la tienda y punto de encuentro de la comunidad. (Prueba  $\chi^2$ , con nivel de significancia de 0,05 y g-l= 4; P-valor =0,4280).



**Gráfica 35. Opinión de los tenderos sobre el papel de la tienda de barrio como punto de encuentro de la comunidad**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

Una vez establecida la confianza, con el tendero y el espacio que ofrece su negocio, sumado a los lazos de amistad que puedan surgir, las familias de la comunidad, encuentran en su tienda preferida una esfera que se presta para congregarse a su familia:

*“Si porque, pues al negocio llegan muchas familias, se pueden tratar diferentes temas, si hubo algún partido porque a mi papá le gusta mucho hablar de eso, en las mañanas yo le llevo un termo de café a mi papá, a todo el que llega él le brinda café y ahí charlan de lo que haya sucedido”.*

**Entrevista Tendero.**

*“Yo a eso le llamo tertulias de barrio, tertulias de los clientes. Desde mi experiencia, negocio lo enfoco en el servicio de dar, el amor, la paz, la tranquilidad, para que todo sea unánime y todos sean bendecidos, de lo contrario pues nada va a funcionar”.* **Entrevista Tendero.**

#### 4.4. AYUDAS TECNOLÓGICAS EN LA TIENDA DE BARRIO

Una diferencia importante entre comercio minorista moderno y canal tradicional (tiendas de barrio) es el uso y aplicación de la tecnología. *“Los profundos cambios tecnológicos y sociales ocurridos a lo largo de los últimos años llevó a una alteración significativa: se pasó del concepto de comercio (llamado tradicional) al concepto distribución”* (Alturas, 2003<sup>16</sup>; en Pereira Da Silva, 2012, pág. 171), hoy en día comercio minorista moderno.

Los cambios globales ocurridos en el *retail* unidos a la *“(…) presión ejercida por el consumidor con mayor capacidad de pago y por ende mayor exigencia, y las tecnologías de la información y las comunicaciones pueden obligar al comerciante detallista a que evolucione”* (Londoño & Navas, 2014). Las tiendas

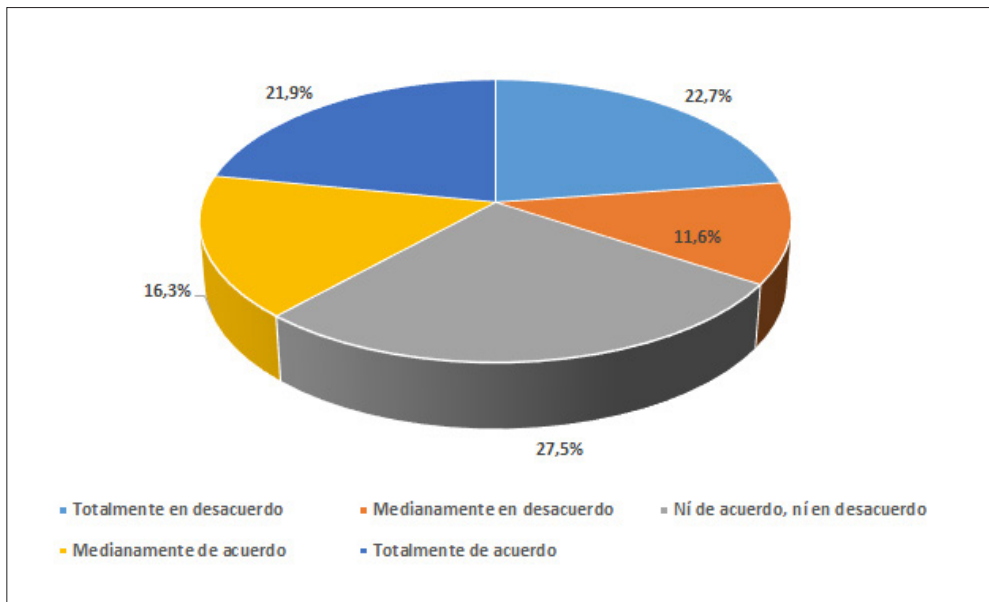
---

16 Alturas, B. (Dezembro de 2003). Venda directa: determinantes da aceitação do consumidor. Tese de Doutoramento em Organização e Gestão de Empresas, esp. em Marketing, ISCTE.

tradicionales utilizan en el establecimiento lo mínimo necesario como la “(...) *incorporación reducida de nuevas tecnologías (gestión, merchandising, etc.)*” (Alviar, 2015a).

El uso de las tecnologías actuales sirve como apoyo para entregar valor a los clientes. La implementación de las tecnologías en las tiendas de barrio como generador de valor evita la obsolescencia, promueve la innovación a través de nuevos productos o técnicas, el uso de equipos (caja registradora, computadores, internet, software de venta e inventario), “(...) *en el control que se requiere de las mercancías desde el proceso de producción hasta su consumo final; en las estrategias de mercado por parte de los canales de comercialización y ventas; en la organización y control de los recursos humanos*” (Bocanegra & Vásquez, 2012, pág. 10).

En referencia al comercio minorista tradicional; “*Las tiendas de barrio se caracterizan por no tener recursos tecnológicos*” (Mora & Sánchez, 2016, pág. 10), el tendero considera el uso de las tecnologías como equipos (caja registradora, computadores, internet, software de venta e inventario, u otros), elementos que facilitan su gestión en la tienda y que le aportan ventaja competitiva frente a las Tiendas Ara u otra competencia. El 21,9% está totalmente de acuerdo con esta afirmación, el 16,3% está medianamente de acuerdo y el 27,5% es indiferente al uso de las tecnologías; esta situación puede presentarse por el bajo poder de apalancamiento financiero y el bajo nivel de escolaridad (Gráfica 36). No se observa ninguna asociación o relación entre las variables identifica competidores de la tienda y uso de tecnología para administrar (Prueba  $\chi^2$ , con nivel de significancia de 0,05 y  $g-l= 4$ ; P-valor =0,0678).

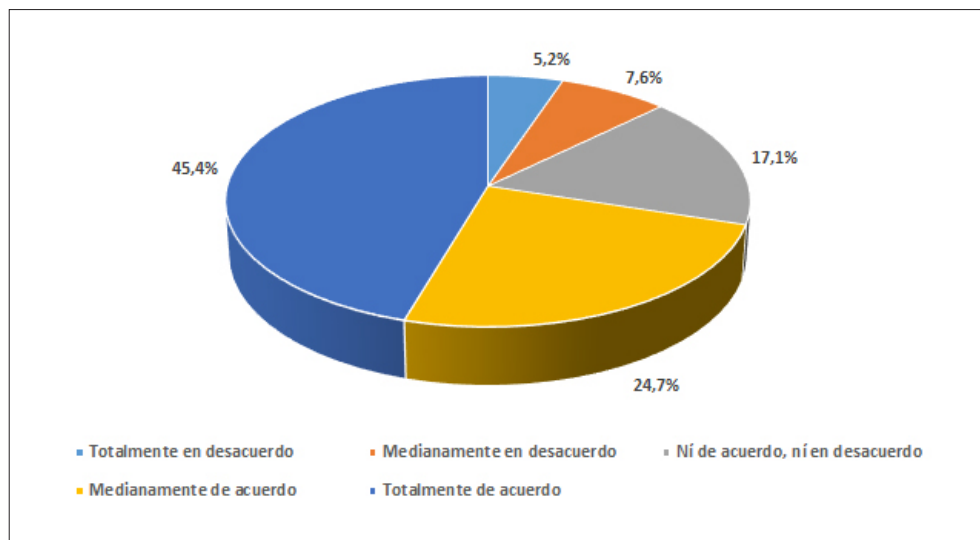


**Gráfica 36. Opinión del tendero sobre la contribución que tiene el uso de la tecnología a la mejora de la gestión de su tienda**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

De manera similar, el uso de la tecnología en la tienda (TV/videos, Wi-Fi, redes sociales, teléfonos para domicilios) facilitaría la comunicación con los clientes e igualmente le daría ventaja competitiva frente a sus competidores directos. El 45,4% está totalmente de acuerdo de esta afirmación, el 24,7% está medianamente de acuerdo y el 5,2% ni de acuerdo, ni en desacuerdo o sea le es indiferente el uso de las tecnologías (Gráfica 37). Esto demuestra que para ambas situaciones, la tecnología es un apoyo esencial a la gestión en la tienda representado en el uso de equipos para comunicarse con sus clientes y tener posibilidad de fidelizarlos. En concordancia con lo anterior, se observa que hay asociación o relación entre las variables identifica competidores de la tienda y uso de tecnología de apoyo para fidelizar (Prueba  $\chi^2$ , con nivel de significancia de 0,05 y g-l= 4; P-valor =0,0065).





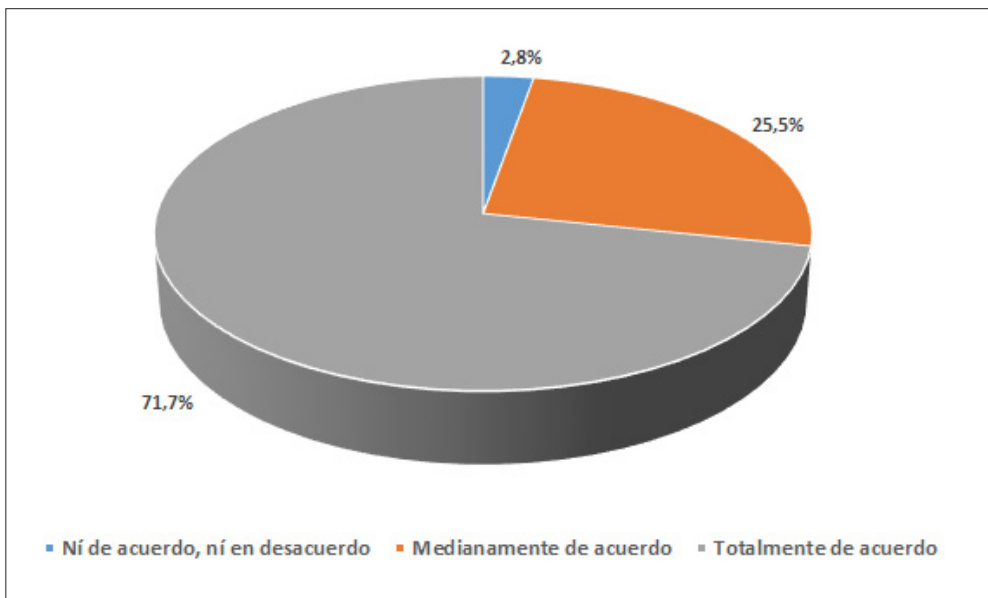
**Gráfica 37. Opinión del tendero sobre la contribución que tiene el uso de la tecnología en la fidelización de sus clientes**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

#### 4.5. EL RESPETO Y EL ORDEN EN LA TIENDA UN GRAN VALOR AGREGADO

El tendero de barrio tiene recursos muy valiosos de su rol reconocidos como “(...) *la disciplina, la amabilidad, el saber escuchar, la dedicación, la agilidad, la memoria, la sencillez, la simplicidad de sus procesos de venta y compra y la adaptación al cambio*” (Mora & Sánchez, 2016, pág. 10). Una característica de las tiendas de barrio reconocida es su poca tecnología en su punto de ventas. “*La deficiencia tecnológica la reemplaza su aguda capacidad de memorizar datos, cantidades, cifras y nombres*” (Mora & Sánchez, 2016, pág. 11). Las dimensiones de confianza, lealtad, compromiso, satisfacción le confiere a los tenderos un compromiso social con la comunidad donde se ubica la tienda y actúa “(...) *como facilitador o promoviendo el respeto y el orden en su jurisdicción comercial*” (Mora & Sánchez, 2016, pág. 12).

El tendero considera que el respeto y el orden en la tienda le permiten mantener los niveles de compra deseados, bien sea manteniendo o aumentando sus ventas. El 71,7% está totalmente de acuerdo, el 25,5% medianamente de acuerdo y el 2,8% le es indiferente, nadie respondió de manera negativa (Gráfica38). En contraste a la anterior, se observa que no hay asociación o relación entre las variables identifica competidores de la tienda y respeto y el orden en la tienda (Prueba  $\chi^2$ , con nivel de significancia de 0,05 y g-l= 2; P-valor =0,4881).



**Gráfica 38. Opinión del tendero sobre la contribución que tiene garantizar el respeto y orden en la tienda al mantenimiento de los niveles deseados de compra**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

El tendero generalmente no admite personas que atenten la integridad de su familia y su negocio protegiendo algún modo al barrio:

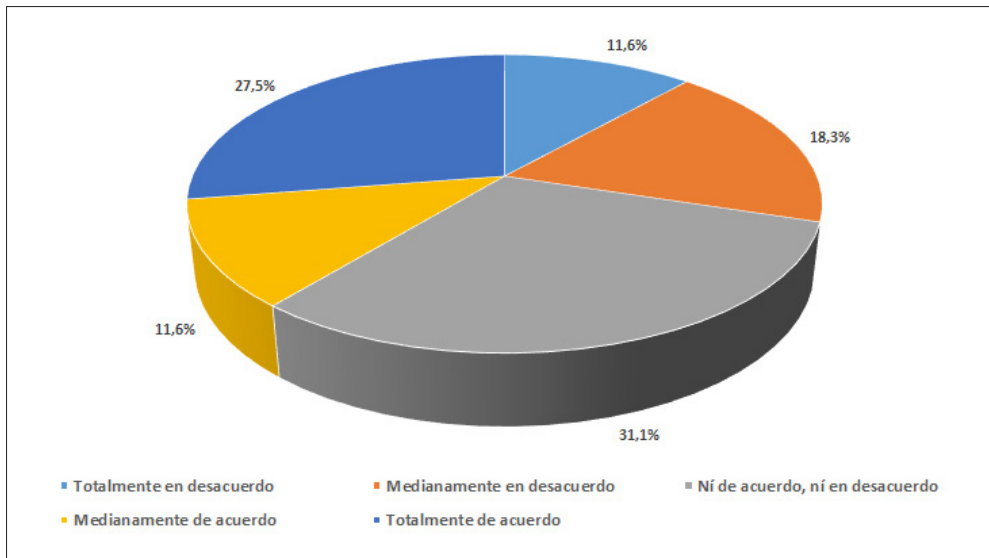
*“Siempre empleo los valores, el respeto, el amor, el amor concierne a todo, la tolerancia, la amabilidad y que de pronto un día pues nos salimos*

*del entorno, nos tomamos un café, ir al centro comercial. Entonces qué pasa, que ese padre de familia que tiene cuatro hijos los va a enviar a mi negocio". Entrevista Tendero.*

#### 4.6. BENCHMARKING COMO HERRAMIENTA PARA COMPETIR DE LA TIENDA DE BARRIO

Una manera de mejorar la competitividad estaría dirigida a asumir las mejores prácticas que hace la competencia en su oferta y servicios para ser adoptadas por la tienda de barrio. Una herramienta de medición de la calidad que puede asumir la tienda es el *benchmarking*, para Spendolini (2005; en Marciniak, 2017, pág. 6), "(...) el *benchmarking* es una herramienta fundamental en la búsqueda externa de ideas, estrategias y métodos para el perfeccionamiento de la propia organización". "Una de las mejores maneras de desarrollar competencias distintivas que contribuyan a la superioridad en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente es identificar y adoptar las mejores prácticas de la industria". (Hill & Jones, 2011) Otro concepto que lleva a entender el *benchmarking* nos lo da (Chiavenato, 2009), "Se trata de un proceso continuo para evaluar productos, servicios y prácticas de los competidores más fuertes y de aquellas empresas reconocidas como líderes".

Lograr que el tendero reconozca que asumir las mejores prácticas en gestión de la tienda, marketing, merchandising, inventarios, servicio y atención al cliente de los competidores directos más fuertes lo hace competitivo. Proporción de tenderos que reconocen la implementación de las mejores prácticas de los competidores más fuertes para tener ventaja competitiva. El 27,5% están totalmente de acuerdo que esta acción le dará beneficios a la tienda, el 11,6% están medianamente de acuerdo y 31,1% le es indiferente la medida, contrario el 29,9% que están en desacuerdo o simplemente no lo harían o hacen en la actualidad (Gráfica 39). No se observa asociación o relación entre las variables identifica competidores de la tienda y aprendo de lo mejor que hacen de la competencia (Prueba  $\chi^2$ , con nivel de significancia de 0,05 y g-l= 4; P-valor =0,2223).



**Gráfica 39. Opinión del tendero sobre el papel de los competidores directos en el fortalecimiento de la gestión de su tienda**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

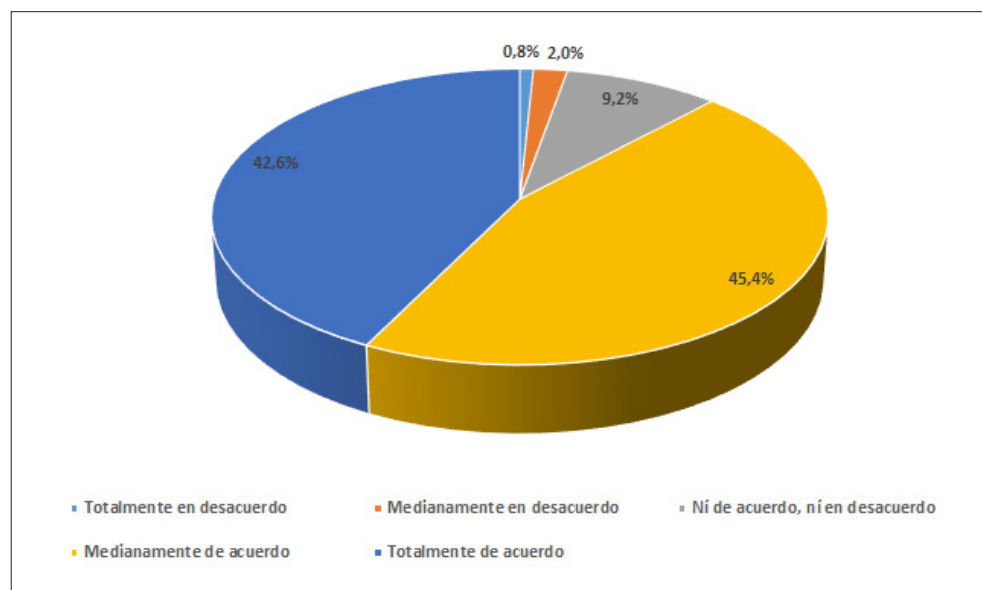
#### 4.7. RELACIONES DE INTERCAMBIO CON LOS DISTRIBUIDORES Y PROVEEDORES CON LA TIENDA DE BARRIO

Los tenderos de barrio para ser competitivos ante sus competidores directos deben procurar tomar según Porter (2004; en Gómez et al., 2015, pág. 27) "(...) acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión".

Por una parte, los fabricantes y distribuidores deben llevar a las tiendas, que figuran con el 50%<sup>17</sup> de las ventas detallistas y representan el 21% de los negocios en el país (Dinero, 2017c), una oferta de productos que se ajuste a las necesidades de los clientes y con unos precios que le permita a los tenderos

<sup>17</sup> Características de los canales de comercio minorista en Colombia (Palacios, 2013, pág. 4).

ser competitivos. Y por otra parte los tenderos de barrio deben amparados en su carisma eminentemente social como lo manifiesta (Paramo, 2009; en Páramo, 2012a, pág. 2). *“Todo indica que son los lazos sociales los que más lo impulsan a desarrollar su actividad comercial”*, identificar acciones para crear, mantener y hacer crecer las relaciones deseables de intercambio con los distribuidores y proveedores, por tanto la proporción de tenderos que reconocen la importancia de mantener relaciones con distribuidores y proveedores para obtener intercambio comercial son, el 42,6% está totalmente de acuerdo en esta situación, el 45,4% está medianamente de acuerdo y el 9,2% le es indiferente esta situación con los proveedores y distribuidores. Se observa que no hay asociación o relación entre las variables identifica competidores de la tienda y relaciones de intercambio con los distribuidores y proveedores (Prueba  $\chi^2$ , con nivel de significancia de 0,05 y g-l= 4; P-valor =0,0775).



**Gráfica 40. Opinión del tendero sobre el papel de las acciones para el fortalecimiento de las relaciones con sus proveedores, en la mejora de su competitividad**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

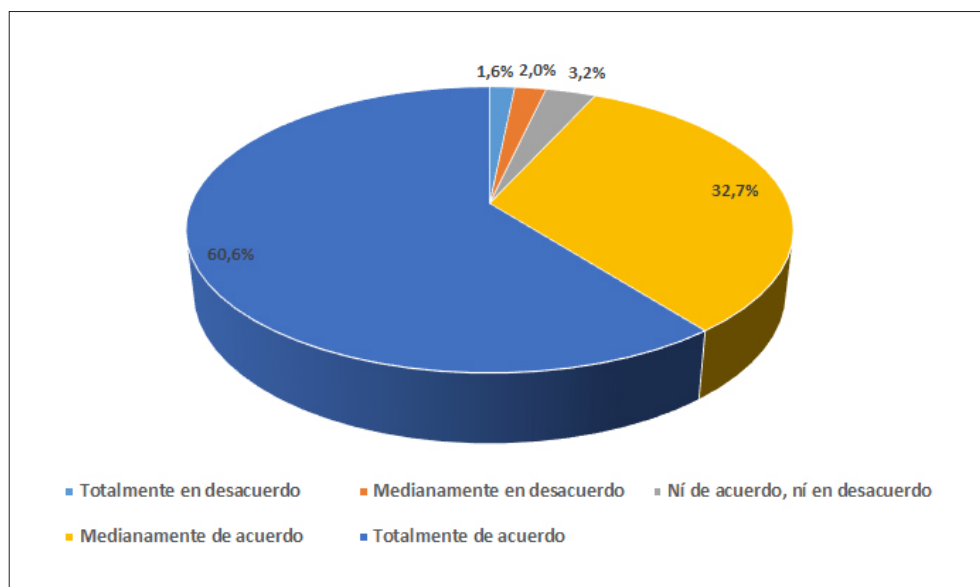
#### 4.8. PERSONAL DE VENTAS DE LA TIENDA PARA ATENDER, CAPTAR Y FIDELIZAR CLIENTES

Los clientes son la principal y razón de ser de las empresas y para la tienda de barrio el motivo de su existencia, por consiguiente el tendero debe procurar mantener los actuales clientes y conseguir nuevos, captarlos y fidelizarlos a través del desarrollo de acciones de promoción y atención a sus dudas y reclamaciones. Según De Galicia (2012), algunas de las acciones a considerar para captar clientes actuales y potenciales son las siguientes:

- Fomentar que los clientes actuales informen o recomienden el establecimiento.
- Exposición pública y demostraciones. Contacto directo con el segmento de clientes que se quiere captar.
- Establecer redes de contacto. Patrocinios, realizar rifas, bingos.
- Localizarlos. En caso de que los clientes sean otros negocios, se puede buscar en registros públicos, directorios, etc.
- Hacerse ver. Cartel anunciador, escaparate bien organizado e iluminado, propaganda escrita, anuncios y notas de prensa en medios de comunicación.
- Contactar con los clientes 2.0. Disponer de una página web, un blog, una cuenta en facebook o cualquier otra red social donde se encuentren los potenciales clientes.
- Búsqueda de prescriptores. Se trata de contactar con personas que puedan recomendar el establecimiento.
- Organizar algún evento en el establecimiento que pueda atraer a los clientes objetivos.

Estas acciones se pueden realizar a bajo costo con técnica BTL (Below the line), es decir, publicidad a bajo costo que se puede realizar con ayuda de los proveedores y distribuidores.

Es de resaltar que la principal acción que utiliza el empresario, en este caso el tendero, es a través del personal que atiende la tienda y que tiene un contacto directo con los clientes, y a quien el tendero debe transmitir la personalidad, el respeto y amabilidad hacia el cliente. En estos negocios, donde la informalidad es la característica principal, tanto los tenderos como los empleados tienen un “reducido nivel de formación y cualificación técnica, tanto de los comerciantes como de sus empleados” (Alviar, 2015b, pág. 41). De hecho, el 93,3% de los tenderos está entre medianamente de acuerdo y totalmente de acuerdo en que el vendedor de la tienda es un factor clave para captar y fidelizar clientes, lo que puede considerarse como opción de ventaja frente a sus competidores directos. No hay asociación o relación entre las variables identifica competidores de la tienda y relaciones de intercambio con los distribuidores y proveedores (Prueba  $\chi^2$ , con nivel de significancia de 0,05 y g-l= 4; P-valor =0,5860).

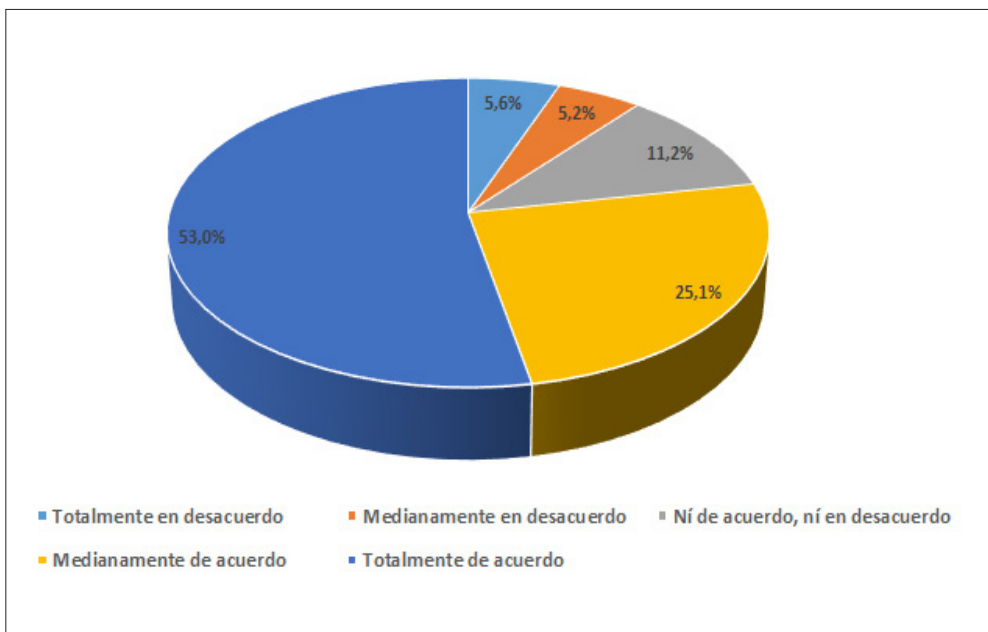


**Gráfica 41. Opinión del tendero sobre la importancia del personal de ventas de la tienda para atender, captar y fidelizar clientes**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

#### 4.9. LA TIENDA DE BARRIO Y SU APOYO A LA COMUNIDAD

Dentro de los tipos de tiendas mencionadas en “Tiendas de barrio en Colombia” (Páramo, 2012c), se refiere al tendero como que “(...) muestran una clara inclinación a servirle a su comunidad, siempre están listos”, “(...) como el canal tradicional de mayor trascendencia en la vida de las comunidades locales y barriales”, “(...) esencial en la vida de los miembros de su comunidad”, “(...) las actividades desarrolladas en su condición de último eslabón de la cadena de distribución les sirven para insertarse en su comunidad hacer parte de ella, vivir en ella y contribuir a su mejoramiento” (Páramo & Ramírez, 2010; en Páramo, 2012b, pág. 5).



**Gráfica 42. Opinión del tendero sobre el apoyo a las actividades realizadas en su comunidad y su efecto en la captura y/o fidelización de clientes**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos



Considera el tendero que, el apoyar las acciones que genera la tienda de barrio para la comunidad, le sirve para fidelizar clientes e, incluso, para captar nuevos. De hecho, el 53,0% esta totalmente consciente de generar estas acciones, el 25,1% está medianamente de acuerdo y son indiferentes el 11,2%, lo que significa que el tendero es consciente como generador de ambiente social en la comunidad y que eso le reporta beneficios de fidelidad con los clientes. En contraste a la anterior, se observa que no hay asociación o relación entre las variables identifica competidores de la tienda y apoyo a las actividades realizadas en la comunidad. (Prueba  $\chi^2$ , con nivel de significancia de 0,05 y g-l= 4; P-valor =0,5820).

#### **4.10. ASPECTOS A MEJORAR EN LA TIENDA DE BARRIO PARA COMPETIR CON LAS TIENDAS ARA**

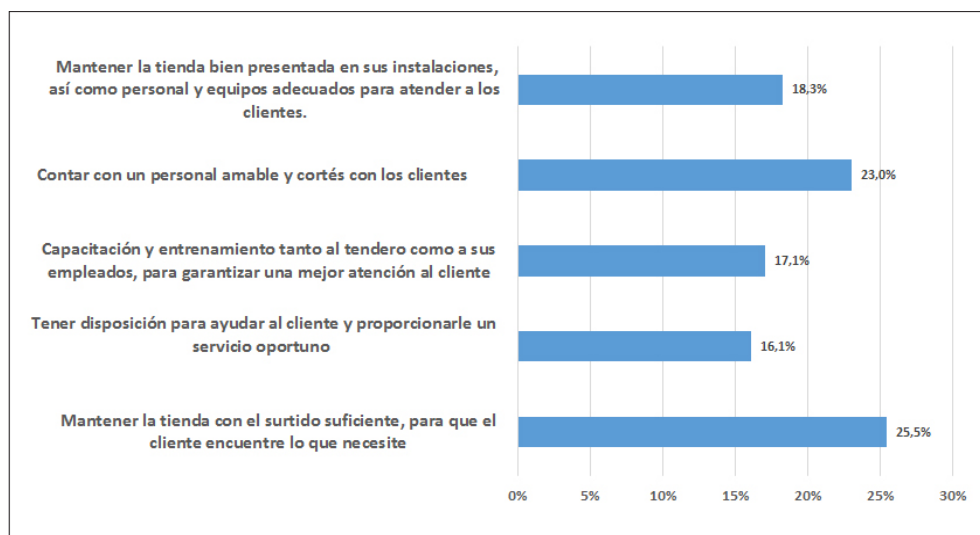
Para lograr un servicio de calidad, fidelización de sus clientes y un nivel de competitividad con la Tiendas Ara y sus competidores directos, el tendero debe garantizar una entrega de su oferta de productos y servicios a sus clientes para que sean leales al negocio, es decir deben entregarle no solo mercancías sino un producto de valor. Para Kotler & Keller (2012, pág. 125), *"El valor percibido por el cliente (CPV) es la diferencia entre la evaluación que el cliente hace respecto de todos los beneficios y todos los costos inherentes a un producto"*, de ahí que la satisfacción de un cliente por adquirir un producto, esté asociada a lo que paga por él, las funciones esperadas y la satisfacción psicológica de lo logrado por el producto o sitio donde lo compra.

Para la tienda de barrio, la lealtad de sus clientes es definitiva. Oliver (2006; en Kotler & Keller, 2012, pág. 127) define la lealtad como un *"(...) profundo compromiso de recompra, o la tendencia a seguir siendo cliente habitual de un producto o servicio en el futuro, a pesar de los factores situacionales y de los esfuerzos de marketing que potencialmente pudieran causar cambios en el comportamiento"*

Ahora para lograr esa lealtad esperada que entregará fidelidad a la tienda, el tendero debe realizar acciones que entregue una propuesta de valor a la medida de las necesidades de su nicho de mercado. Entiéndase propuesta de valor como “(...) *el conjunto total de beneficios que la empresa promete ofrecer; por lo tanto, constituye una valoración más completa que el posicionamiento central de la oferta*”. (Kotler & Keller, 2012, pág. 127), este conjunto de beneficios debe contener las experiencias que el cliente espera al visitar la tienda y lograr satisfacción total. “*En general, la satisfacción es el conjunto de sentimientos de placer o decepción que se genera en una persona como consecuencia de comparar el valor percibido en el uso de un producto (o resultado) contra las expectativas que se tenían*” (Philip Kotler & Keller, 2012, pág. 128). En este sentido, alguna de las acciones de mejora que el tendero considera que debe implementar para la fidelización de sus clientes, y así competir con Tiendas Ara, son las siguientes: mantener un surtido u oferta de productos que los clientes demanden (25,5%); contar con un personal de atención al cliente amable y cortés (23,0%); mantener las instalaciones bien presentadas (18,3%); procurar capacitaciones tanto para él como para sus ayudantes en elementos clave para una mejor atención al cliente (17,1%) y una mayor disposición para un servicio oportuno (16,1%).

Una preocupación del tendero y que se ve reflejada en la gráfica anterior, es el mantenimiento y mejoramiento del surtido:

*“(...) hay que estar a la vanguardia de ser dinámicos en los productos, es decir si yo como salchicha ranchera, no puedo comer otra porque no es lo mismo?... en mi negocio tú vas a conseguir puras marcas, pocas marcas raras vas a encontrar, los educo (mostrándoles otras marcas), ellos como ya me conocen a mí porque yo pruebo los productos... yo no les puedo decir a ustedes recomiéndame este producto, si yo no lo he experimentado”.* **Entrevista Tendero.**



**Gráfica 43. Opinión del tendero sobre los aspectos que puede mejorar la tienda de barrio para ofrecer un servicio de calidad, fidelizar a sus clientes y competir con las Tiendas Ara**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

Las Tiendas Ara implementan estrategias propias del marketing, que muchos de los tenderos tradicionales ignoran, lo cual los debilita frente a las mismas. El amenazador avance, ha causado que muchos de los tenderos, se sientan preocupados por su nueva competencia. La gran mayoría se mostraron abiertos, a recibir nuevo conocimiento, que les permita competir o bien, mantener a flote su negocio, por encima de las aparentes dificultades:

*“Si, nos gustaría conocer acerca de otras cosas, pues por lo mismo estamos aquí, para recibir los conocimientos y saber llegar más a los clientes y poder brindarles un buen servicio, más del que les hemos brindado”.* **Entrevista Tendero.**

*“Ahora quiero incursionar mucho... tenemos unas herramientas, que yo no las estoy aprovechando, que ahora hay redes sociales Facebook,*

*estoy muy enfocado y estoy pidiendo asesoría a unos amigos que son ingenieros, que me ayuden a hacer una plataforma donde yo pueda brindar los productos que yo tenga en promoción y hacerle la invitación a cada cliente, ya a la parte tecnológica que ahí es donde estamos quedados, que es lo que los almacenes de cadena tienen siempre avanzados, ellos están a la vanguardia de la tecnología".* **Entrevista Tendero.**

*"Bueno mi esposo siempre ha estado en capacitaciones que es el que siempre sale a hacerlas, pues si, si el SENA la da, yo estoy segura que él iría".* **Entrevista Tendero.**

Se puede concluir que la mayoría de tenderos frente a la llegada de las Tiendas Ara a su área de influencia ha implementado acciones, apoyados en su experiencia empírica, diferentes a las que realiza en su rutina diaria para mantener los clientes, otros simplemente se mantienen sin hacer ninguna actividad promocional, pues consideran que no se sienten afectados. Dentro del grupo de tenderos que si se preocupan por su nueva competencia, se destacan aquellos que han implementado acciones asociadas a la mejora del surtido, así como otras opciones de promoción de productos, como creativos "amarres" promocionales, *Todo a mil, Todo a dos mil* y similares.

Es de resaltar que son pocas las promociones de precios, pues ellos como distribuidores minoristas están atados a un margen de rentabilidad que les tocaría sacrificar, a no ser que cuenten con el apoyo del fabricante o distribuidor, por medio del otorgamiento de bonificaciones, por ejemplo, una docena de catorce artículos, descuentos acumulados por volumen u otras bonificaciones. Entre otras actividades que realizan en menor proporción se encuentran las rifas, los concursos y las demostraciones o degustaciones, las cuales son apoyadas por quienes son sus proveedores.

Hay otras acciones como la disposición y diseño de la tienda tanto externa como interna que tienen un alto contenido técnico y que el tendero, a partir de

su experiencia, aplica de manera empírica en su tienda, tales como la rotación de los productos, mantenimiento del mostrador como herramienta de impulso de productos, ubicación del mobiliario, creación de espacios de movilidad en la tienda, mantenimiento de la fachada y el destacar su nombre para un impacto visual a los clientes.

Para generar confianza y fidelidad entre los clientes de la tienda de barrio, se sabe que mantener la tienda aseada y bien surtida y ofrecer un trato amable es fundamental y un recurso de fortaleza para competir, de allí que el respeto y el orden en la tienda le permiten al tendero generar confianza, lealtad, compromiso y satisfacción que hace que los clientes se mantengan. Esta acción es reconocida por casi casi la totalidad de los tenderos, quienes reconocen que su implementación permanente le permite mantener o aumentar su rentabilidad. Asimismo, el asumir las mejores prácticas de sus competidores como manejo de inventario, fortalecimiento del portafolio de productos, acciones de *merchandising* interno y externo, servicio al cliente entre otras, le permite al tendero y/o administrador conservar y aún superar las ventajas competitivas frente a sus competidores.

Por otra parte, el uso de la tecnología en la tienda representada en equipos, software y el empleo de las redes sociales son otras acciones que usan para prestar una mejor servicio, lograr una mejor imagen y generar valor ante sus clientes y ser competitivos, pero solo está siendo utilizado por un porcentaje muy bajo de tenderos.

Una acción competitiva que tienen los tenderos es la relación que mantienen con los fabricantes y distribuidores, aún cuando no lo tengan como una forma consciente de lo que significa para la actividad en la tienda, puesto que para las tiendas de barrio representan un rubro considerable de las ventas. Sin embargo, ese carisma social que distingue al tendero le representa una fortaleza de la cual son conscientes en su gran mayoría.

Una de las actividades en el proceso de mantenimiento y captación de actuales y nuevos clientes en los pequeños negocios es a través del personal de atención al cliente, pues este debe asumir la estructura de pensamiento de cómo el tendero desea que sean atendidos los clientes. Ante esta acción, existe plena aceptación del tendero de que asumir esta acción le trae beneficios competitivos.

Un elemento a destacar es que el tendero reconoce a la tienda de barrio como un punto de encuentro social que genera lealtad, compromiso y satisfacción, donde la comunidad se relaciona con sus vecinos y con el tendero (incluso con quienes no conoce), y le sirve para hacer sus compras y al tendero para aumentar clientes y, con ello, su rentabilidad. Además, el tendero, desde su papel social, procura generar acciones de apoyo a la comunidad a la que sirve y se beneficia. Estas acciones les traen como beneficio el compromiso de los clientes hacia la tienda, generando fidelidad y por consiguiente seguir comprando.

En resumen, entre las acciones que son determinantes para el tendero para garantizar su competitividad frente a las Tiendas Ara y demás competidores directos está el surtido u oferta de productos con mayor prioridad, luego el personal de atención al cliente, instalaciones bien presentadas, capacitación dirigida al tendero y ayudantes y, finalmente, tener disposición de atender las necesidades de los clientes de manera oportuna. Lo anterior significa que, para el cliente, la tienda se ve reflejada en lo que ofrece, por ello, si algún cliente solicita un producto distinto a su oferta habitual, el tendero se preocupa por tenerlo.



# DIAGNÓSTICO DE LAS TIENDAS DE BARRIO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS



## 5.1. GENERALIDADES

En este aparte se observan aspectos de los tenderos de barrio que puede ayudar a establecer acciones adecuadas que permitan de una manera reforzar sus fortalezas y aumentar sus oportunidades, y por otro lado disminuir sus debilidades y contrarrestar sus amenazas. Para Hill & Jones (2011). *“El propósito central es identiicar las estrategias para explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la empresa y erradicar las debilidades”*. A través de encuestas realizadas a los tenderos se observaron una serie de eventos que corresponden al diario vivir de la tienda de barrio ante sus clientes y que merecen ser vistas de una forma más puntual. Con la toma de información recolectada, interpretación y posterior análisis de la base de datos se obtuvieron resultados que identifican situaciones de favorabilidad e inconformismo en los tenderos.

Para el logro del diagnóstico, se tuvo en cuenta el entorno donde se desenvuelve la tienda de barrio para determinar las amenazas y las oportunidades que le son favorables. Así mismo mirar dentro de sus competencias qué la fortalecen y qué representa una debilidad para ella. Con estos resultados se plantearán estrategias y acciones que permitan el logro de los objetivos, en Hill & Jones, (2011), *“(…) es crear, afirmar o afinar el modelo de negocio específico de una empresa que mejor alinee, ajuste o combine sus recursos y capacidades con las demandas del entorno en el que opera”*.



## 5.2. ASPECTOS INTERNOS QUE AFECTAN A LAS TIENDAS DE BARRIO

El análisis interno realizado a las tiendas de barrio que se desarrolla a continuación, permitió conocer las fortalezas y debilidades con las que cuentan las tiendas que le permitan formular estrategias y acciones competitivas. Los instrumentos que se utilizaron para el logro y caracterización de los factores internos como las fortalezas y debilidades, fue la aplicación de preguntas estructuradas y entrevistas a profundidad semiestructuradas aplicadas a los tenderos de barrio. Aspectos generales de las tiendas de barrio a partir del ingreso de nuevos comercios de descuento duro como son las Tiendas Ara. Cada aspecto cuenta con una explicación detallada, para ofrecer un mayor entendimiento de los mismos.

### • Fortalezas

- **F1. Antigüedad de la tienda de barrio en el sector.** La tienda, como establecimiento de comercio en el sector, tiene una fase de madurez de más de seis (6) años, lo que representa compromiso, reputación, preferencia importante en la comunidad.
- **F2. La atención personalizada, junto a la calidad en la atención.** Son los atributos mas fuertes en la personalidad del tendero, la calidez con que trata a sus clientes, a veces con un saludo sin refinamientos, tosco pero lleno de calidez y solidaridad hacía sus clientes, siempre procurando brindar desde su músculo financiero lo mejor para satisfacer.
- **F3. El menudeo.** Otro atributo tal vez único y diferenciador en el tendero es la posibilidad de vender en pequeñas porciones o menudeo a un sector que por sus niveles de ingresos debe comprar casí a diario.
- **F4. La cercanía de la tienda al lugar de residencia.** La cercanía del tendero es muy tenida en cuenta por los clientes a la hora de hacer sus compras, además la prontitud en atender de manera personalizada que le da una

relación de emotividad y sentimiento entre el tendero y el cliente, este tipo de servicio se percibe entre los tenderos como las mayores ventajas frente a sus competidores. También tiene gran relevancia la venta fraccionada de productos por parte del tendero con la intención de ofrecer al cliente los productos demandados en función a su capacidad de pago<sup>18</sup>.

- **F5. La facilidad de compra a plazo que otorga el tendero a los clientes.** El tendero otorga créditos, de manera informal a los clientes que no tengan liquidez en el momento, o hayan agotado su presupuesto familiar. Para decidir a qué clientes otorgar créditos, analiza la confianza generada en él, su antigüedad en el sector y que, además, se encuentren laborando o esté seguro que tienen ingresos. Una vez decide a qué clientes elegir, les permite llevar mercancías para cancelar a plazos sin intereses<sup>19</sup>.
- **F6. Tener variedad en el surtido.** El surtido es la variedad de artículos que el tendero propone en su oferta de productos a sus clientes, según su capacidad financiera. Este aspecto está en la preocupaciones diarias de los tenderos que surten casi a diario la tienda.
- **F7. Horarios extendidos.** El tendero procura tener variedad en el surtido que dependiendo del apalancamiento financiero, es más fuerte. También organiza, con alguna periodicidad, los horarios para satisfacer las necesidades de sus clientes y, a su vez, garantizar la estabilidad económica del negocio. Esto implica dar apertura al negocio desde las primeras horas de la mañana (5:00 o 6:00 am), hasta las 11:00 o 12:00 de la noche, algunas veces infringiendo el horario de cierre establecido por las autoridades distritales, y otras atienden a los clientes con solo tocar la puerta y abren a atender, especialmente cuando hay una urgencia manifiesta.

---

18 Esta acción, en el lenguaje popular, es conocido como “acomodar”.

19 Este crédito es conocido como crédito “Marlboro” o también llamado “fiao”, que es un tipo de crédito que concede el tendero a las personas más cercanas, porque ya llevan mucho tiempo compartiendo en la comunidad.

- **F8. La facilidad de compra a plazo que otorga el tendero a los clientes.** Recurso que tiene el tendero de dar crédito a sus cliente de más confianza, ganada por los años de permanencia tanto del tendero como del cliente fiel a la tienda de su elección.

• **Debilidades**

- **D1: El bajo nivel de escolaridad del tendero en la tienda de barrio.** Muchos tenderos vienen de diversas regiones del interior del país especialmente de las zonas rurales. Durante la investigación se encontró un nivel de escolaridad bajo donde el 53% se encuentran entre la secundaria y primaria completa, los demás no lograron completa ninguna de las dos formaciones.

• **D2. Poca capacidad para otorgar promociones en la tienda.** Frente a las acciones promocionales para atraer clientes y generar aumento de ventas en la tienda, la tienda de barrio depende de los fabricantes y distribuidores o de los sitios de abastecimiento para dar promociones, bien sea en el precio u obsequiando productos. Dado que las ganancias del tendero dependen del estrecho margen entre el precio de venta final y los precios que le ofrezcan sus proveedores, dicha situación le da desventaja frente a los competidores, que como Tiendas Ara le llevan ventajas por su poder de compra.

• **D3. Falta de asociatividad de parte de los tenderos.** Son pocos los tenderos que se encuentran afiliados a alguna asociación o agremiación, situación que frente a las formas nuevas de comercio minorista afecta la competitividad de las tiendas de barrio.

• **D4. Carencia de personal capacitado para el impulso de la tienda.** Por lo general los empleados de la tienda son familiares o allegados conocidos que vienen de sus regiones, o de poblaciones cercanas. Tienen bajo nivel de escolaridad con conocimientos del manejo de la tienda empíricos. Aprenden del día a día y de los consejos del patrón.

### 5.3. ASPECTOS EXTERNOS QUE AFECTAN A LAS TIENDAS DE BARRIO

- **Oportunidades**

- **01. Apoyo de entidades como el SENA, FENALCO y otros gremios en la capacitación de los tenderos.** Dentro de los objetivos del SENA esta dar formación profesional integral a los trabajadores de todas las actividades económicas, y a quienes sin serlo requieran dicha formación, para aumentar por ese medio la productividad nacional, y promover la expansión y el desarrollo económico y social armónico del país, bajo el concepto de equidad social redistributiva. Entre los objetivos de FENALCO está la de estructurar un modelo de gestión gremial para incrementar la participación y representatividad de los afiliados y del gremio.
- **02. Disposición de proveedores de apoyar con promociones, descuentos.** En la relación del tendero con los proveedores se enmarca una relación que al igual que con los clientes de la tienda es de confianza, de conveniencia, e influye la cercanía que facilita los negocios entre ellos. El proveedor busca apoyar a los tenderos con productos adaptados a lo que solicitan los clientes, como presentaciones de productos con bajo gramaje de compra diaria, los apoyan con comunicación BTL para promocionar los productos nuevos o con nuevas presentaciones.
- **03. Disposición del cliente que ve en la tienda de barrio un espacio para generar compra de los productos para suplir sus necesidades.** El tendero tiene una relación con los clientes que va más allá del simple intercambio comercial, hay relación de amistad, confianza, respeto, afinidades deportivas, consejería cuando surge algún problema de comunidad o familiar. Estas situaciones convierten a los clientes en leales compradores, muy por encima de las propuestas de los nuevos formatos comerciales.

- **O4. La visión de la tienda, por parte de los clientes, como un lugar de congregación.** Sitio de encuentro y desencuentro de los clientes en sus compras diarias y como sitio de reunión los fines de semana de amigos, familiares y conocidos.

• **Amenazas**

- **A1. La presencia de los formatos comerciales de descuento duro.** La presencia de los nuevos formatos minoristas los tenderos la miran como competencia directa que afecta el desarrollo de sus negocios por la presentación de su oferta, sus precios y actividades promocionales que ofrecen, Tiendas Ara, Justo & Bueno y D1.

- **A2. Avances tecnológicos en los comercios minoristas modernos.** Los nuevos comercios minorista modernos de descuento duro como el caso de la presencia de las Tiendas Ara que además de presentar una oferta destacada por los clientes, tienen en la tecnología un nivel de servicio que las diferencia de las tiendas de barrio. Puestos de pago con cajas en línea, servicio interno de cajero electrónico entre otros. Aplicación de estrategias como *Customer Relationship Management* (CRM).

#### 5.4. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD DOFA

Con la herramienta DOFA se realizó un análisis de vulnerabilidad que permite determinar las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de la gestión que realiza el tendero y que sirva para posibles estrategias y acciones ofensivas, reactivas, adaptativas y defensivas que mejoren su labor diaria en la tienda. Se tuvo en cuenta las de mayor y menor peso porcentual que representan las fortalezas y debilidades de las tiendas de barrio en Cartagena.

**Tabla 15. Matriz de vulnerabilidad DOFA.**

|   | <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>AMENAZAS</b>  |
|---|--|--|
|   | O1. Apoyo de entidades como el SENA, FENALCO y otros gremios en la capacitación de los tenderos.   | A1. La presencia de los formatos comerciales de descuento duro.  |
|   | O2. Disposición de proveedores de apoyar con promociones, descuentos   | A2. Avances tecnológicos en los comercios minoristas modernos.   |
|   | O3. Disposición del cliente que ve en la tienda de barrio un espacio para generar compra de los productos para suplir sus necesidades  |  |
|   | O4. La visión de la tienda, por parte de los clientes, como un lugar de congregación.  |  |
| <b>FORTALEZAS</b>   | <b>ESTRATEGIAS FO</b>  | <b>ESTRATEGIAS FA</b>  |
| F1: Antigüedad de la tienda de barrio en el sector                | F101. Aprovechar con estas entidades: sensibilizar, capacitar el recurso humano en temas relacionados a la gestión empresarial.  | F1A1. Utilizar la experiencia para lograr alianzas con otros actores del gremio de tenderos.<br>F1A2. Incentivar, sensibilizar y capacitar en tecnologías para la gestión de la tienda de barrio.  |
| F2. La atención personalizada, junto a la calidad en la atención. | F20203. Realizar alianzas con proveedores, distribuidores que mejoren su oferta de productos y servicios con precios, promociones y descuentos al cliente.<br>F203. Realizar actividades de mejora para captar y fidelizar los clientes.<br>F203. Construir una base de datos de los clientes para fidelizar clientes. | F2A1. Sensibilizar y capacitar al tendero en servicio al cliente teniendo en cuenta los atributos alrededor de su rol en las acciones a implementar en la tienda.<br>F2A2. Sensibilizar y capacitar al tendero en el uso del internet como recurso de fidelización con los clientes. |

|  |   |  |
|--|---|--|
| F3. El menudeo.  | F30203. Fortalecer junto a proveedores la posibilidad de minimizar más categorías de productos.   |  |
| F4. La cercanía de la tienda al lugar de residencia.                     | F404. Fortalecer estos lazos, cliente-tienda a través de campañas sociales y promocionales  | F4A1. Realizar campañas promocionales con apoyo de los proveedores y gremio de tenderos.                       |
| F5. Tener variedad en el surtido   | F503. Realizar actividades de <i>merchandising</i> en el punto de venta para mantener el surtido según los nuevos formatos y necesidades de los clientes. |  |
| F6. Horarios extendidos  |   | F6A1. Comunicar a los clientes las ventajas de su horario frente a la nueva competencia                        |
| F7. La facilidad de compra a plazo que otorga el tendero a los clientes. | F503. Fortalecer el manejo cultural de cartera que mantenga el “fiao” como ventaja competitiva.   | F5A2. Implementar el uso de datafonos para el uso de tarjetas de crédito y débito.                             |
| <b>DEBILIDADES</b>   | <b>ESTRATEGIAS DO</b>   | <b>ESTRATEGIAS DA</b>  |
| D1: El bajo nivel de escolaridad del tendero en la tienda de barrio.     | D101. Fomentar la cultura de la capacitación en cursos cortos para que el tendero gestione mejor la tienda de barrio.                                     | D1A2. Sensibilizar y capacitar al tendero y empleados en el uso de tecnologías.                                |
| D2. Tener poca capacidad de dar promociones en la tienda.                | D202. Consolidar sinergias y reciprocidad entre tenderos para elevar el poder de negociación.   | D2A2. Establecer un fondo especial de compras para realizar eventos con un portafolio de productos diferentes. |
| D3. Falta de asociatividad de parte de los tenderos.                     |   | D3A1. Establecer alianzas estratégicas entre tenderos para mejorar la competitividad                           |
| D4. No cuentan con personal capacitado para el impulso de la tienda.     | D101. Capacitar al personal de venta en técnicas de ventas de mostrador, servicio al cliente  |  |

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos.

A partir de los resultados por el cruce realizado en el diagnóstico a nivel externo e interno se obtiene los siguientes factores claves de éxito que podrían ofrecer una garantía de sobrevivencia del gremio de tenderos frente a la competencia de los nuevos formatos comerciales.

### **Estrategias ofensivas (FO):**

- Aprovechar con estas entidades sensibilizar, capacitar el recurso humano en temas relacionados a la gestión empresarial.
- Realizar alianzas con proveedores, distribuidores que mejore su oferta de productos y servicios con precios, promociones y descuentos al cliente.
- Realizar actividades de mejora para captar y fidelizar los clientes.
- Construir una base de datos de los clientes para fidelizar clientes.
- Fortalecer junto a proveedores la posibilidad de minimizar más categorías de productos.
- Fortalecer estos lazos cliente tienda a través de campañas sociales y promocionales.
- Realizar actividades de *merchandising* en el punto de venta para mantener el surtido según los nuevos formatos y necesidades de los clientes.
- Fortalecer el manejo cultural de cartera que mantenga el “fiao” como ventaja competitiva.

### **Estrategias reactivas (FA):**

- Utilizar la experiencia para lograr alianzas con otros actores del gremio de tenderos.
- Incentivar, sensibilizar y capacitar en tecnologías para la gestión de la tienda de barrio.
- Sensibilizar y capacitar al tendero en servicio al cliente teniendo en cuenta los atributos alrededor de su rol en las acciones a implementar en la tienda.
- Sensibilizar y capacitar al tendero en el uso del internet como recurso de fidelización con los clientes.



- Realizar campañas promocionales con apoyo de los proveedores y gremio de tenderos.
- Comunicar a los clientes las ventajas de su horario frente a la nueva competencia.
- Implementar el uso de datafonos para el uso de tarjetas de crédito y débito.

### **Estrategias adaptativas (DO):**

- Fomentar la cultura de la capacitación en cursos cortos para que el tendero gestione mejor la tienda de barrio.
- Consolidar sinergias y reciprocidad entre tenderos para elevar poder de negociación.
- Capacitar al personal de venta en técnicas de ventas de mostrador, servicio al cliente.

### **Estrategias defensivas (DA):**

- Sensibilizar y capacitar al tendero y empleados en el uso de tecnologías.
- Establecer un fondo especial de compras para realizar eventos con un portafolio de productos diferentes.
- Establecer alianzas estratégicas entre tenderos para mejorar la competitividad.

Con este resumen se construye el diseño de las estrategias, que deberían ser implementadas por el gremio de tenderos de barrio como medio de supervivencia y competitividad.

# DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS TIENDAS DE BARRIO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS



## 6.1. GENERALIDADES

En este capítulo se aborda el tema que de alguna manera pretende dotar al tendero de barrio de herramientas tecnológicas que le permitan, unidos a sus fortalezas, contrarrestar los efectos del ingreso de competidores minoristas modernos a su área de influencia y que le permita diseñar y crear soluciones de una manera estructurada y con armonía a los modelos y enfoques del marketing. Esta investigación adapta el modelo teórico que permita explicar y describir las estrategias y formas de gestión que utilizan las empresas, con los parámetros propuestos en los enfoques del doctor Enrique Martín Armario y actualizado por los enfoques de marketing de Santesmases el al, Ferrell & Hartline y Kotler & Armstrong y el apoyo de otros autores con lo que se pretende alcanzar el objetivo propuesto.

De acuerdo a lo encontrado en el diagnóstico, en las percepciones de los tenderos y las acciones que los tenderos vienen implementando se puede inferir que los tenderos y/o administradores de tiendas de barrio requieren que implementen procesos y procedimientos de marketing, como acciones de producto y servicio, actividades promocionales y de comunicación, servicio al cliente, manejo en la fijación de precios, técnicas de *merchandising* así como otros procesos administrativos y de tipo financiero. Ya desde 1996, Puig & Sabanés (1996; en Alviar, 2015b, pág. 41) avizoraban, “(...) *las perspectivas de la distribución comercial con referencia al pequeño comerciante, el devenir adaptado al entorno cambiante, aprovechando las ventajas de que dispone como son: atención más personalizada al cliente, proximidad al mismo y*

*especialización, entre otras*”, lo que le permitiría al tendero afrontar los cambios en el entorno.

La globalización de la economía, ha permitido el ingreso de jugadores fuertes en el comercio minorista moderno, razón por lo que Porter (2007; en Gómez et al., 2015, pág. 26) menciona “(...) *es importante ser competitivo por las grandes exigencias que se generan desde años atrás, y las condiciones variables del entorno, las cuales exigen a las empresas nuevas estrategias que les permita mantener en el mercado su participación*”, las tiendas de barrio no están exentas de estas exigencias que demandan el entorno económico y social en las que se desenvuelven.

Las tiendas de barrio, deben buscar la forma de implementar de acuerdo con Hernandez & Uliberri (2007a) “*estrategias de bajo costo*” que les dará la manera de competir ante lo que el tendero considera su competencia directa como son los supermercados, tiendas de descuento duro, minimercados. La tienda de barrio debe asumir los desafíos que imponen los mercados globales y no aislarse metiendo la cabeza en la tierra como el avestruz, sino enfrentar los nuevos retos comerciales aprovechando las ventajas de tipo económico, social y cultural que tienen frente a sus competidores directos.

Otro aporte importante a las estrategias y acciones que deberían implementar los tenderos la da Puig & Sabanés (1996; en Alviar, 2015a, pág. 41) cuando mencionan “(...) *las perspectivas de la distribución comercial con referencia al pequeño comerciante, se debe venir adaptado al entorno cambiante, aprovechando las ventajas de que dispone como son: atención más personalizada al cliente, proximidad al mismo y especialización, entre otras*”.

Como se visto visto, los tenderos han tomado acciones que desde su experiencia empírica de más de seis (6) años les permite de alguna manera mantenerse en su rol de tendero, pero de acuerdo con Gómez et al. (2015, pág.

27). “Las tiendas de barrio deberían implementar estrategias en las cuales se consideren las necesidades actuales de los clientes acoplándose a los nuevos desafíos, contando con una buena comunicación tendero-consumidor”. Es por esto y de acuerdo a las características del tipo de negocio, este estudio propone estrategias fundamentadas con rigor científico. Para Hill & Jones (2011), precisar un modelo de negocio la empresa debe saber en que negocio se encuentra, es por esa razón que debe tener en cuenta:

- Las necesidades del cliente, o qué se debe satisfacer; *satisfacer al cliente, tener productos de calidad, la disposición de los mismos, excelente atención, precios justos, y sobre todo la cercanía y las buenas relaciones con los clientes y los proveedores*
- Grupos de clientes, o a quién se debe satisfacer,
- Competencias distintivas, o cómo se deben satisfacer las necesidades de los clientes.

La estrategia competitiva “(...) consiste en crear una fórmula general de como una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y que políticas se requieran para alcanzarlas” (Porter, 2007). Para adoptar estas estrategias competitivas el autor recomienda adoptar acciones defensivas u ofensivas que le permita tener una posición favorable en la industria. Para lograr lo anterior, Porter (Porter, 2007, pág. 15), manifiesta que se debe disponer de tres (3) estrategias eficaces para lograr un mejor desempeño en la industria como son:

- Liderazgo global en costos
- Diferenciación
- Enfoque o concentración

En Kotler & Armstrong (2013) los autores presentan un modelo de cinco (5) pasos del proceso de marketing para entregar valor a los consumidores y lograr su satisfacción.

- Comprender el mercado y las necesidades y deseos de los clientes
- Diseñar una estrategia de marketing orientada a los clientes
- Crear un programa de marketing integrado que entregue un valor superior
- Construir relaciones rentables y crear deleite en los clientes
- Captar valor de los clientes para generar utilidades y capital de clientes

En el modelo teórico que construyó Armario (Armario, 1995a), este explica el comportamiento y modo de gestión de una empresa en el sector comercial, modelo que se puede adaptar tanto al sector de comercio minorista moderno como al comercio tradicional. El autor propone tres (3) niveles interrelacionados adaptados al estudio:

- El indicador de la rentabilidad de la tienda de barrio.
- Divide la rentabilidad de la empresa en dos: económica que mide la eficiencia y eficacia en que se utilizan los recursos y financiera que mide la eficacia en que son manejados.
- Variables instrumentales que pueden ser manipuladas por la empresa, para incidir sobre los factores determinantes de su rentabilidad.
- El manejo de variables que permiten incidir en la generación de la rentabilidad en la tienda de barrio.
  - Política de negociación con los proveedores
  - Política de precios
  - Política de servicios
  - Política de comunicación
  - Política de localización
  - Política de surtido
  - Política de *merchandising*
  - Política de crédito al cliente
  - Política de gestión de superficies
- Las variables básicas que utiliza el tendero para gestionar las variables instrumentales. Determinan la utilización de las demás variables y el fin de la obtención de la rentabilidad deseada.

- Dimensión
- Tecnología
- Formación

Basado en el modelo teórico de Armario, el modelo de estrategia de diferenciación de Porter y las recomendaciones de Hill & Jones en su modelo de negocio, se proponen unas acciones estratégicas para que mediante planes de acción sean implementadas en la tienda de barrio como una manera de mantenerse competitivo en el mercado frente a las Tiendas Ara u otro formato.

## 6.2. INDICADOR DE RENTABILIDAD DE LA TIENDA DE BARRIO

La razón de ser de un negocio es obtener rentabilidad y para la tienda de barrio es esencialmente el mismo objetivo. Esta rentabilidad es según Cuervo (1991; en Armario, 1995, pág. 34) “(...) *la relación entre los resultados monetarios (reales o esperados) de una actividad y los medios (capitales) empleados para obtenerlos*”. Es el indicador de rentabilidad que va a medir el nivel de eficacia del manejo de los recursos de la tienda de barrio.

Sostiene Armario (1995b) que la rentabilidad debe medirse en dos sentidos: la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera.

- Rentabilidad económica.

También conocida como Return On Investment (ROI) es el indicador principal que busca medir la eficacia de la empresa en el uso de todos sus recursos, activos o inversiones. Mide la capacidad que tienen los activos de una empresa para generar beneficios, sin tener en cuenta como han sido financiados. Su fórmula es la siguiente:

$$\text{ROI}=\text{UAI}/\text{AT}$$

ROI = Retorno sobre la inversión

UAI = Utilidad antes de impuestos o utilidad bruta: Utilidad que obtiene la empresa antes de descontar los gastos financieros, los intereses e impuestos que tiene que pagar por desarrollar su actividad económica.

AT = Activos totales: Los activos con que cuenta la empresa, siempre que estos sirvan para generar renta o utilidad.

Así mismo la rentabilidad económica la define dos factores el margen sobre ventas por la rotación de los activos:

$$ROI = UAI/V * V/AT$$

Para el efecto Boss & Dobler (1984; en Armario, 1995, pág. 36) refiriéndose a la rentabilidad económica, "(...) es el resultado del producto del rendimiento económico (ROS) por la rotación de los activos (ROT), y aquella puede conseguirse con múltiples combinaciones de estos factores".

- Rentabilidad financiera

Para Hortelano & Fernández (1977; en Armario, 1995, pág. 38). "La rentabilidad financiera mide la eficacia con la que la empresa remunera los capitales que le son confiados por sus propietarios (Hortelano y Fernández, 1977), es decir, por los accionistas". Esta es calculada por el cociente entre el beneficio o utilidad (UN) y los capitales de los aportantes o socios (FP).

$$RF = UN/FP$$

En conclusión la rentabilidad es el producto de la gestión realizada en el negocio y la aplicación de unas acciones estratégicas que lleva a la obtención de unos resultados esperados, en este caso para la supervivencia de la tienda

de barrio. La rentabilidad económica es el indicador principal a obtener para conocer el estado de la empresa y en la que debe concentrarse el tendero de barrio para conocer si las acciones o esfuerzos que realice en la tienda de barrio son los esperados.

### 6.3. ESTRATEGIAS QUE INFLUYEN EN LA RENTABILIDAD DE LA TIENDA DE BARRIO

La estrategia competitiva genérica en la que se considera debe emprender el tendero de barrio es la de diferenciación propuesta por Porter, cuyo objetivo es lograr la superación de los competidores. Debido al poco músculo financiero que posee el tendero de barrio no es aconsejable una estrategia de costos bajos, pues no alcanzaría a aplicarla según lo recomendado por la estrategia para lograr la prestación de un servicio de calidad. Sin embargo, una estrategia diferenciada lleva a un producto o servicio que puede ser percibido como único, que se destaca de los demás. La forma como el tendero lograría esto tiene muchas maneras, algunas de ellas se proponen a continuación.

Para el logro de la diferenciación planteada Trespalacios (1987; en Hernández et al., 1995a), recomienda.

- Tener conocimiento de las oportunidades que presenta el mercado
- Identificar los potenciales segmentos de compradores
- Poner en marcha un conjunto de acciones empresariales que permitan una correcta adaptación a los segmentos objetivos

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado a nivel del macro y microentorno y los factores claves del éxito (FCE), los tenderos tienen claro las fortalezas y oportunidades (FO) que les ofrece el mercado donde se encuentran. Conocen casi con nombre propio su segmento de mercado y pueden incluso identificar a su cliente habitual del cliente espontáneo. Por tanto las estrategias propuestas en las que debe trabajar el tendero de barrio



para causar un efecto favorable en la rentabilidad del negocio y competir con los nuevos formatos son las siguientes:

### 6.3.1. Estrategias de productos y servicios

#### • Problema

La presencia de una nueva forma comercial en el área de influencia de las tiendas de barrio donde desempeña su actividad que ofrece a los clientes un surtido de productos nuevos o diferentes a los que habitualmente este ofrece en la tienda de barrio.

#### • Objetivo

Mejorar el surtido de productos y servicios que actualmente maneja el tendero de barrio para los clientes que habitualmente visitan la tienda.

#### • Estrategia

***Fortalecer el portafolio de productos con líneas y referencias que ofrezcan valor agregado a los clientes, así como los servicios en a tienda de barrio.***

El tendero no vende mercancías sino una oferta de productos conformados por un portafolio integrados por las diferentes marcas de los proveedores que maneja en la tienda, o sea que el tendero maneja es un portafolio de marcas. Es por eso que el tendero debe enfocarse en las marcas que le representen una alta rotación de inventarios, se acomode a las necesidades de los clientes y le reporten la mayor rentabilidad económica, así como implementar nuevos servicios que le den un valor agregado a la tienda.

El tendero de barrio para gestionar su tienda debe conocer una serie de términos que le permitan manejar su portafolio de marcas como son:

- 186 – Portafolio de marcas: Distintas líneas de marcas en diferentes categorías.

- Categoría de productos: Permiten clasificar los productos de forma que se puedan agrupar de manera similar en la estantería. Ejemplo: Cuidado e higiene personal.
- Familia de productos: “Todas las clases de productos que pueden satisfacer una necesidad central con una eficacia razonable” (Kotler & Keller, 2012, pág. 336). Ejemplo: Desodorantes, jabones de baño, etc.
- Línea de productos: “Es un conjunto de productos homogéneos” (Santesmases et al., 2015, pág. 167). Varias líneas de productos conforman un portafolio de marcas.
- Extensiones de línea: “Consiste en el lanzamiento de una nueva variedad de un producto básico dentro de la misma categoría de producto y con la misma marca” (Santesmases et al., 2015, pág. 167).
- Gestión por categorías: “Es un proceso compartido entre el fabricante/ proveedor y el *retailer* que consiste en gestionar las categorías como Unidades Individuales de Negocio”.

Los tenderos de barrio deben “(...) *conocer las ventas y ganancias de cada artículo en su línea, y determinar cuáles de ellos deben hacer, cuáles debe mantener, en cuáles debe cosechar o en cuáles deben dejar de invertir*”. Como complemento a las líneas de productos que ofrece, este debe diversificar los servicios que ofrece, bien sea ofreciendo productos que antes no ofrecía o prestando servicios adicionales como telefonía, servicio a domicilio entre otros.

### 6.3.2. Estrategias de integración en el canal

#### • Problema

Para estar a un nivel competitivo con cualquier formato minorista que refuerce fortalezas como la atención personalizada, junto a la calidad en la atención, el menudeo, la cercanía de la tienda al lugar de residencia es importante tener como aliado a los proveedores, distribuidores, pero en una situación tal

que les de poder de negociación para obtener mejores precios, descuentos y promociones. Actualmente las tiendas de barrio tienen poca capacidad de dar promociones a los clientes que les permita un nivel relativamente estable en la dinámica de ventas de la tienda de barrio con el ingreso de los nuevos formatos comerciales y el bajo poder de negociación con los proveedores para hacer promociones y descuentos.

• **Objetivo**

Lograr aumento en las ventas en unión de grupos de tenderos para mediante negociaciones con proveedores ofrecer precios, promociones y descuentos.

• **Estrategia**

***Realizar alianzas con proveedores, distribuidores que mejoren su oferta de productos y servicios con precios, promociones y descuentos al cliente.***

El tendero de barrio debe establecer una estrategia de integración que le permita alcanzar poder de negociación con proveedores, clientes y tener un mejor nivel competitivo. La integración según De Juan (2005, pág. 61) es *“una estrategia de desarrollo externo de una empresa, a través de adquisiciones, fusiones o algún tipo de compromiso”*. Lograr que el tendero se integre horizontalmente le ayuda por las características del canal a mejorar su rentabilidad económica.

La integración puede ser vertical u horizontal, la recomendada para los tenderos es la integración vertical que permite, de acuerdo con De Juan (2005), que el tendero en su mismo nivel alcance acuerdos con otros tenderos para mejorar sus compras, capacidad de negociación con sus proveedores para un mejor precios por compras de escala, promociones, descuentos u otras acciones.

188 El tendero mediante la asociatividad obtendría capacidad para mejorar la rentabilidad en el negocio mejorando índices como los precios que maneja en

la tienda, así como la posibilidad de ofrecer descuentos y obtener promociones, bien sea ofreciéndolo ellos o mediante actividades en el punto de venta como degustaciones, demostraciones y demás actividades de BTL (Below the Line).

Fijar los precios de ventas es un determinante de la rentabilidad económica para un negocio comercial, el margen bruto (m) que utilice afectará de acuerdo con Díez de Castro (1993; en Armario, 1995), el rendimiento económico (ROS) que el tendero quiere alcanzar.

$$\text{Precio de venta} = \frac{\text{Costo unitario promedio}}{1 - \text{porcentaje de margen de utilidad (decimal)}}$$

Y además afecta la rotación de los activos (ROT) puesto que la fijación de precios puede aumentar o disminuir el nivel de frecuentación a la tienda afectando la rentabilidad económica, es decir mientras que un precio alto puede disminuir el nivel de visitas a la tienda, beneficiando la rentabilidad económica lo contrario cambiaría el efecto, por lo que es importante buscar un punto intermedio donde entre el ROS y el ROT haya un equilibrio.

Basado en el criterio de Kotler & Keller (2012), para la fijación de precios el tendero debe tener en cuenta, lo siguiente:

- Determinar la demanda. El conocimiento de su mercado, características, hábitos de compra le sirven a tener en cuenta a la hora de fijar precios.
- Cálculo de los costos de los productos a vender. Le sirven para saber cuál es el mínimo que puede vender para no tener pérdidas.
- Análisis de los costos, precios y ofertas de los competidores. El tendero debe contar con información permanente de sus competidores, no debe igualar sus precios con los formatos nuevos puesto que estos tienen mayor poder de negociación, pero si con los minimercados y sus iguales competidores.

Fijación de precios para alcanzar una tasa de rentabilidad: “la empresa determina el precio que produciría la tasa de rentabilidad sobre la inversión (RSI o ROI, Return on Investment) meta de la empresa” (Kotler & Keller, 2012).

$$\text{Precio de rentabilidad meta} = \text{Costo unitario} + \frac{\text{Rentabilidad deseada} * \text{Capital invertido}}{\text{Ventas unitarias}}$$

#### ***- Fijación de precios con base en el valor percibido***

A parte del cálculo de los costos del producto el tendero debe tener en cuenta el tipo de mercado donde se encuentra, el servicio que presta, la calidad e imagen de la tienda, la confianza y la estima.

### **5.3.3. Estrategia funcional en el canal**

#### **• Problema**

El bajo nivel de escolaridad del tendero en la tienda de barrio, además de no contar con personal capacitado para las operaciones en el punto de venta, no le permite a la tienda de barrio lograr competitividad frente a los nuevos formatos.

#### **• Objetivo**

Aumentar el nivel de capacitación de los tenderos de barrio en temas como: mercadeo y ventas, servicio al cliente, básico de contabilidad, planear actividades, uso de las TIC's, logística, operaciones comerciales en el punto de venta, entre otros con el propósito de aumentar la competitividad y lograr diferenciación.

#### **• Estrategia**

***Fomentar la cultura de la capacitación en cursos cortos para que el tendero gestione mejor la tienda de barrio.***

prestar una significativa atención de parte del tendero de barrio. De acuerdo con Chiavenato (2009, pág. 162); *“La administración del conocimiento es uno de los puntos críticos de la adaptación, la supervivencia y la competitividad de las organizaciones ante los cambios cada vez más discontinuos del entorno organizacional”*. Al gremio de tenderos se le debe sensibilizar en la importancia de capacitar no solo a los empleados sino a él también por los cambios en el entorno globalizado y los nuevos formatos comerciales, situación que no es nada fácil. La capacitación, en opinión de Chiavenato (Chiavenato, 2009, pág. 163) *“(...) enfrenta barreras individuales para la creación del conocimiento (creencias personales, procesos de asimilación y adaptación), así como barreras organizacionales (el lenguaje, la memoria organizacional, las historias y los mitos de la empresa, los procedimientos y los paradigmas de la organización)”*.

Estas capacitaciones pueden estar apoyadas por entidades como el SENA, FENALCO, gremios de tenderos, por motivación propia apoyados en agentes capacitadores externos.

Una estrategia de ventas busca concretar las acciones que llevan a la tienda de barrio a lograr alcanzar los objetivos de ventas y alcanzar la rentabilidad económica. Estas acciones completan el mix de venta de la tienda conformadas con la implementación de las estrategias descritas. Desde el punto de vista de la distribución minorista se realizan tres tipos de ventas:

- Venta minorista
  - Que se da en los diferentes formatos minoristas
- Venta minorista sin tienda
  - Por correo
  - Por teléfono
  - On line
  - Televentas
  - Venta a domicilio

- Ventas minorista empresariales o franquicias
  - Grupos minoristas de grupos económicos, caso Tiendas Ara, D1, Justo & Bueno.

El tendero dentro de su ejercicio en la venta tradicional, puede complementar su acción de ventas con servicio a domicilio utilizando la tecnología disponible como las ventas on line.

#### 5.3.4. Estrategia de servicio al cliente

##### • Problema

Una de las características relevantes con que cuenta el tendero de barrio es la atención personalizada, la calidad en la atención, el menudeo de acuerdo a las necesidades del cliente y la cercanía de la tienda al lugar de residencia, entre otros, pero ante estas fortalezas adquiridas por el modo de ser, la experiencia empírica puede ser moldeada y asumida como ventaja competitiva si el tendero adquiere habilidades en la prestación de servicio al cliente.

##### • Objetivo

Incrementar la experiencia en el cliente de la tienda de barrio aplicando mejoras en el punto de venta.

##### • Estrategia

***Realizar actividades de mejora para captar y fidelizar los clientes***

Las acciones que tome la tienda de barrio con respecto al servicio al cliente deben buscar complementar el paquete de la oferta de productos de su portafolio de marcas que le entrega a los clientes e influirá en la rentabilidad económica. "Para lograr un posicionamiento exitoso los directivos deben comprender las preferencias de sus clientes, a la vez de conocer totalmente los servicios ofrecidos por la competencia" (Lovelock, Reynoso, Guillermo, & Huete, 2004, pág. 211).

Este posicionamiento es lo que le dará al tendero un lugar fortalecido entre su segmento de clientes. Para el logro de este posicionamiento, Lovelock et al. (2004) señala cuatro principios a tener en cuenta:

- Una compañía debe establecer una posición en las mentes de los clientes de su mercado objetivo.
- La posición debe ser singular, con un único mensaje simple y consistente.
- La posición debe diferenciar a la compañía de sus competidores.
- Una compañía no puede ser todo para todos: debe enfocar sus esfuerzos.

El tendero de barrio debe saber con plena certeza que muchos de sus atributos que tiene la tienda, él puede capitalizarla como un servicio que le genera valor al negocio. Pero ¿qué es servicio? Según De Juan (2005, pág. 351) es un “conjunto de valores agregados que los clientes esperan obtener cuando realizan sus compras”. El servicio que presta la tienda de barrio debe ir según sus posibilidades y nivel de servicios a ofrecer.

Los servicios que pueden ofrecer *antes, durante y después* los detallistas o los tenderos de barrios en concepto de De Juan (2005) son, para los tenderos por sus limitadas condiciones no aplican todos:

- Servicios antes de la compra
  - Parquaderos
  - Horarios
  - Información
- Servicios durante la compra
  - Financiación. Tarjetas de créditos o débitos y el conocido “fiao”.
  - Servicio de apartado de mercancías o plan *separe*
- Los vendedores
  - Apoyo en la compra
  - Garantía de compra



- Servicios después de la compra
  - Servicios de entrega
  - Solucion de quejas

### 5.3.5. Estrategia de publicidad y *merchandising*

#### • Problema

Aunque para el tendero es considerada una fortaleza el tener variedad en el surtido en su oferta de productos con amplios horarios desde primeras horas de la mañana hasta altas horas de la noche, por si solos no representan un valor agregado que sea percibido por los clientes, es necesario que el tendero adquiera competencias en como estimular la compra en el punto de venta como un hecho diferenciador.

#### • Objetivo

Mejorar mediante la comunicación y técnicas en el punto de ventas la oferta con el objeto de llamar la atención del consumidor hacia sus productos

#### • Estrategia

***Realizar actividades de merchandising en el punto de venta para mantener el surtido según los nuevos formatos y necesidades de los clientes.***

La tienda de barrio no debe ser un lugar con un mostrador y una montonera de productos organizados en la estantería con una experiencia empírica, el tendero de barrio debe tener la capacidad de aplicar mejoras de un nivel técnico y estratégico que sirvan para dinamizar ventas con resultados de rentabilidad económica favorables.

La tienda de barrio es un punto de encuentro de los clientes, proveedores y fabricantes, en el que las empresas desarrollan su plan de marketing e incentivan a la compra y definen parte de su volumen de ventas, pero en el punto de venta con acciones de *merchandising* se lleva al deseo de comprar.

El *merchandising* para Hervas, Campo, & Revilla (2013, pág. 14), “es un conjunto de técnicas psicológicas de ventas aplicadas, de forma conjunta o aplicadas, de forma conjunta o separada, por fabricantes y detallistas”.

El *merchandising* tiene unas funciones que son llevadas a cabo por los fabricantes, distribuidores (conocidas como Trade Marketing) y por los detallistas (Tiendas de barrio). Los distribuidores y detallistas que para el estudio representan a las tiendas de barrio deben realizar las siguientes funciones:

- Agrupación estratégica de productos – gestión de categorías
- Diseño de la arquitectura exterior e interior del establecimiento
- Localización estratégica de los productos sobre la superficie
- Presentación estratégica de los productos sobre el lineal
- Gestión estratégica del espacio

La comprensión y realización de estas funciones en la tienda de barrio por el tendero y/o administrador debe repercutir en beneficios o rentabilidad económica y una diferenciación frente a sus competidores directos.

Igualmente, el tendero de barrio debe comprender que la comunicación no es solo el acto de relacionarse con sus clientes, sino que hay otros medios por lo que puede comunicar su portafolio de marcas y elevar su rentabilidad económica. De acuerdo con Monferrer (2013, pág. 137) la comunicación la “(...) entendemos como la transmisión de información del vendedor al comprador, cuyo contenido se refiere al producto o a la empresa que lo fabrica o vende”.

Por otro lado, el tendero de barrio puede utilizar en la medida de sus recursos y posibilidades, mas aún si logra integrarse en el canal con otros tenderos en cualquier asociación, los siguientes recursos mencionados por Monferrer.

- **Publicidad:** transmisión de información impersonal (porque se dirige a todo el mercado) y remunerada para la presentación y promoción de ideas, bienes

o servicios, efectuada a través de los medios de comunicación de masas mediante anuncios o inserciones pagados por el vendedor cuyo mensaje es controlado por el anunciante.

- **Promoción de ventas:** actividades que, mediante el uso de incentivos materiales o económicos, tratan de estimular la demanda a corto plazo de un producto.
- **Relaciones públicas:** conjunto de actividades dirigidas a mejorar, mantener o proteger la imagen de un producto o empresa ante el público y la sociedad.
- **Venta personal:** es una forma de comunicación oral e interactiva mediante la cual se transmite información de forma directa y personal a un cliente potencial específico con el objetivo de convencerle de los beneficios que le reportará la compra del producto.
- **Marketing directo:** conjunto de instrumentos de comunicación directa que engloba medios como el correo, teléfono, televisión, Internet, etc. para proponer la venta a segmentos de mercado específicos elegidos generalmente de una base de datos.

Igualmente el tendero puede aprovechar los esfuerzos de los fabricantes y distribuidores con la estrategia de empujar (push). *“Esta táctica se basa fuertemente en la venta personal y la promoción de ventas comerciales para empujar (push) los productos a lo largo de la cadena de suministro hacia los clientes finales”* (Ferrell & Hartline, 2011, pág. 295). Con esto el tendero obtendría todo tipo de material P.O.P (Point of Purchase) el cual le saldría a cero costo y le ayudaría a impulsar la venta de mercancía y elevar su margen de rentabilidad económica.

## 6.4. LAS VARIABLES BÁSICAS QUE UTILIZA EL TENDERO PARA GESTIONAR LAS VARIABLES ESTRATÉGICAS

Es claro que los buenos resultados en la gestión empresarial se logran mediante la formulación de un plan estratégico, la implementación de unas estrategias que den cumplimiento a los objetivos propuestos y lo que hará que se realice un excelente gestión como es la cualificación, capacitación y motivación del recurso humano para alcanzar los niveles de eficiencia y eficacia en la empresa. Para Armario (1995a, pág. 58), la capacitación del recurso humano que cuente con las herramientas de gestión necesarias para el manejo de las variables estratégicas, es *“(...) la eficiencia directiva, es decir, la capacidad de organizar y dirigir la empresa bajo las coordenadas de la eficiencia y la eficacia. A su vez, la eficiencia directiva está condicionada por la tercera de las variables básicas: la formación”*.

### 6.4.1. Estrategia de competitividad

#### • Problema

Aún cuando el tendero ha adquirido experiencia por los largos años al frente de una tienda y que la tienda de barrio es reconocida por su antigüedad en el sector con atributos reconocidos como la atención personalizada, a la calidad en la atención, el menudeo, la cercanía de la tienda al lugar de residencia entre otros, el bajo nivel de escolaridad del tendero y no contar con personal capacitado para el impulso de la tienda son debilidades que redundan en el rendimiento de la tienda y disminuyen su competitividad.

#### • Objetivo

Sensibilizar, aumentar y coordinar con los gremios, entidades del Estado y públicos interesados el nivel de capacitación de los tenderos de barrio y su personal en temas como implementación y manejo de TIC's, merchandising, servicio al cliente, planeación estratégica, entre otros inherentes a las actividades del negocio.

• **Estrategia**

- Sensibilizar y capacitar al tendero y empleados en el uso de tecnologías.
- Incentivar, sensibilizar y capacitar en tecnologías para la gestión de la tienda de barrio.
- Sensibilizar y capacitar al tendero en el uso del internet como recurso de fidelización con los clientes.

Las variables estratégicas anteriores llevan a la empresa a obtener la rentabilidad económica, mientras que gestionar esas variables está condicionada, según Armario (1995b), por tres variables básicas como son: dimensión, tecnología y formación.

La variable dimensión de la empresa “(...) *debe venir determinada por el nivel de demanda del mercado-meta que se pretende atender, teniendo en cuenta, asimismo, la capacidad de la oferta competidora ya instalada en dicho mercado*”. (Armario, 1995b). Sin embargo para un pequeño empresario la capacidad financiera es su variable “dimensión”, pues ellos no colocan sus tiendas pensando en el mercado-meta y mucho menos elaboran un pronóstico.

La variable tecnología implica para el desarrollo comercial un recurso indispensable en la generación de valor agregado, su no utilización limita la operación y gestión de la empresa. Para el comercio minorista moderno ha permitido un aumento de la productividad que se ve reflejado en áreas funcionales como inventario, ventas, logística, compras, recibo–despacho, almacenaje, gestión de clientes entre otras.

Esta tecnología debe ser implementada en los negocios como tecnología blanda y tecnología dura que aplicada a las ventas daría mayores posibilidades a los negocios de expandirse en las ventas de mostrador, autoservicio, on-line, vending.

198 La variable formación que le permite al dirigente o administrador del negocio capacitarse en las áreas claves para gestionar las variables de rentabilidad y

las variables estratégicas, debe ir acompañada de la capacidad del gestor para realizar estas operaciones, y es lo que Armario (1995b) llama la “eficiencia directiva” que la define como “(...) *la capacidad de las personas responsables de la empresa comercial de conseguir la interrelación conveniente entre las diferentes variables para alcanzar la máxima rentabilidad*”.

Por tanto, la formación unida a la eficiencia directiva es lo que le permitiría al tendero de barrio gestionar la tienda, darle la capacidad para unir los saberes y destrezas aprendidas convirtiéndolas en herramientas de gestión para el desarrollo de las competencias del negocio reflejadas en el logro de la rentabilidad deseada y en la supervivencia del tendero.

El Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA tiene como misión estar *“encargado de cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país”*.

El SENA ofrece cursos de manera presencial y virtual en su modalidad de titulada o complementaria en las diversas áreas de saber y el hacer como, por ejemplo:

- Cursos de contabilidad y finanzas
- Cursos de administración básicas
- Cursos de negociación con proveedores y clientes
- Mercadeo y ventas
- Servicio y atención al cliente
- Estrategias de *merchandising*
- Mercadeo básico
- Desarrollo de estrategias comerciales entre otros cursos.

Como conclusión se puede decir que el modelo a implementar no es la solución por si mismo al tendero u otro negocio para afrontar la competencia, algunos tenderos han desarrollado procesos de negocios empíricos exitosos que cuestionarían el modelo, otros han probado otras formas de gestionar sus negocios, la aplicación de este los llevaría a concretar situaciones en la tienda que antes no tenían y con resultados satisfactorios.

# RECOMENDACIONES E INTENCIONES FUTURAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS TIENDAS DE BARRIO DE CARTAGENA DE INDIAS

---

## 7.1. INTRODUCCIÓN

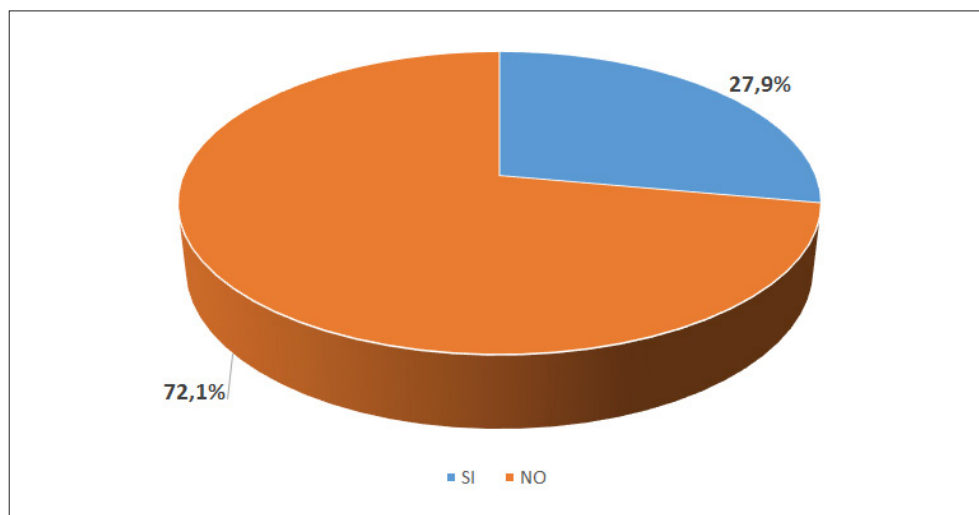
A partir de la información desarrollada en los capítulos anteriores, en esta sección se recomiendan aplicar las acciones estratégicas que surgieron a partir del análisis DOFA, acciones que aporten al fortalecimiento de la tienda de barrio, en relación con las acciones que realiza el tendero y las intenciones futuras para enfrentar la competencia directa en especial las Tiendas Ara. Además, busca orientar el proceso de la venta de los tenderos teniendo en cuenta sus fortalezas para el logro del éxito y endurecer sus debilidades, y de esa manera poder contribuir a la economía de una región, al gremio de tenderos y a su familia.

### 7.1.1. Capacitación y/o asesoría para administrar la tienda

Es muy poca la capacitación que manifiestan haber recibido los tenderos de barrio que les sirvan para gestionar la tienda, solo el 27,9% ha recibido capacitación o algún tipo de asesoría, frente a un 72,1% que no lo ha recibido. Ante esta situación los tenderos solo cuentan con su experiencia empírica obtenida a lo largo de los años en el negocio, y para implementar las estrategias y acciones recomendadas necesitan tener una capacitación a la medida de sus necesidades. Se puede realizar una labor de emprendimiento hacía la mujer para que aumente su participación en este tipo de negocio y reforzar el aprendizaje de la labor que viene realizando el hombre en la tienda, para que pueda cumplir con la implementación de las variables estratégicas.



Por otra parte, se observó que no existe relación entre las variables como las nuevas acciones por la llegada de las Tiendas Ara y las intenciones futuras de los tenderos de barrio, lo cual significa que la gran mayoría de tenderos no tomará acciones por la presencia de las Tiendas Ara y no hacen parte de sus intenciones futuras (Prueba  $\chi^2$ , con nivel de significancia de 0,05 y g-l= 2; P-valor Variedad en el surtido =0,624745).



**Gráfica 44. El tendero ha recibido información, capacitación y/o asesoría para administrar su tienda**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

Sus respuestas, nos aclaran que definitivamente el mismo oficio, el entorno y la vivencia diaria les indican qué tipo de estrategias deben implementar para conservar ventas, fidelizar clientes, mostrar la buena cara de su negocio y ganarse un lugar de respeto dentro de la comunidad:

*“Con el paso del tiempo en mi experiencia he aprendido mucho de la parte comercial, atención al público, atención al cliente, todas esas dinámicas”.*

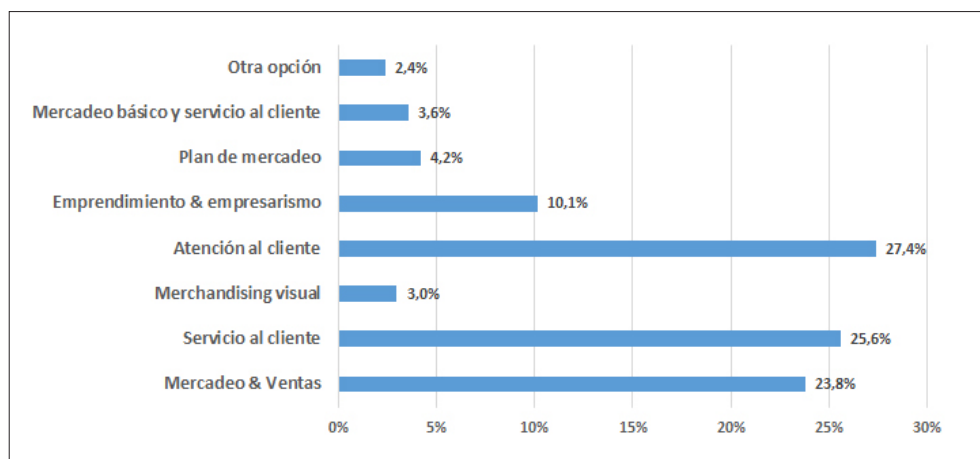
**Entrevista Tendero.**

*“Depende del desenvolvimiento que nosotros tenemos, o sea como explicarte todo está en la práctica como lo dicen, de muchas cosas no tenía conocimiento de lo que era una tienda como tal, mediante el tiempo que llevo aquí trabajando ya he ido aprendiendo a desarrollarme en una tienda como tal, o sea desenvolverme ya tengo conocimiento de los precios, conocimiento de cómo recibir un producto, conocimiento de cuando un producto hay que cambiarlo, entenderme con los proveedores que vienen a ofrecernos mercancía y esas cosas”.* **Entrevista Tendero.**

*“Bueno lo que aprendí fue por lo menos los productos, lo que son verduras, con verduras lo que son los arroces, comidas, los granos que no vayan revueltos, por lo menos con el Fab detergente esos productos así, la estantería que sea...sí que se mantenga todo bien surtido, como que se vea el producto lo más importante, es que se vea lo que uno tiene en el momento, es lo que más aprendí y lo que es la mercancía rotarla primero vender lo más viejo si, el producto que esté para que no se venza eso es lo que aprendí en mi vida y eso es lo que hago en mi negocio”.* **Entrevista Tendero.**

### 7.1.2. Tipo de información, capacitación y/o asesoría que ha recibido la tienda de barrio

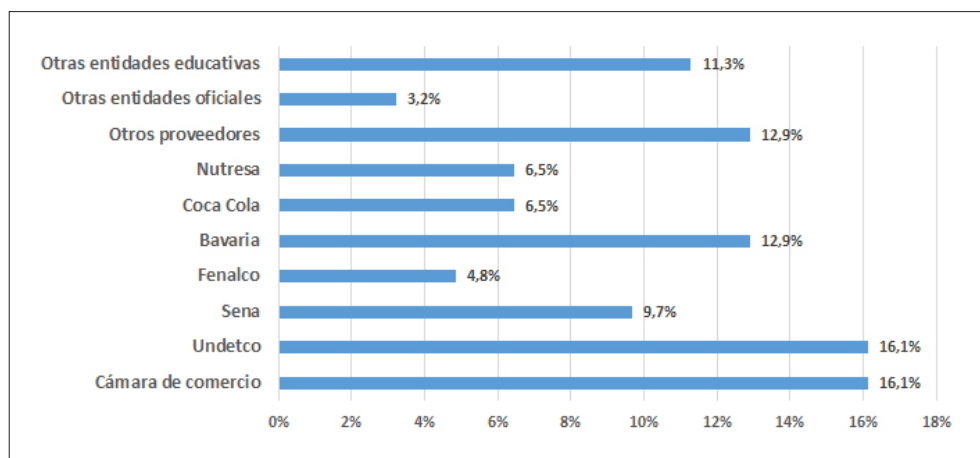
Para los tenderos que respondieron afirmativamente las capacitaciones que más han recibido son: Atención al cliente (27,38%) y servicio al cliente (25,60%). Otras capacitaciones recibidas son en Mercadeo y ventas (23,81%) y Emprendimiento y Empresarismo (10,12%). Es importante mencionar que si estas capacitaciones deben darse en el saber y el hacer y debe hacerse seguimiento a la operación para que el tendero logre abstraer el aprendizaje y ver los resultados en las ventas y en la rentabilidad del negocio.



**Gráfica 45. Tipo de información, capacitación y/o asesoría que ha recibido el tendero para administrar la tienda**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

Las entidades de las que el tendero ha recibido capacitaciones y/o alguna asesoría son entidades como la Cámara de Comercio de Cartagena, la Unión de Tenderos y Comerciantes (UNDETCO), Bavaria, SENA, FENALCO, proveedores y otras entidades educativas.

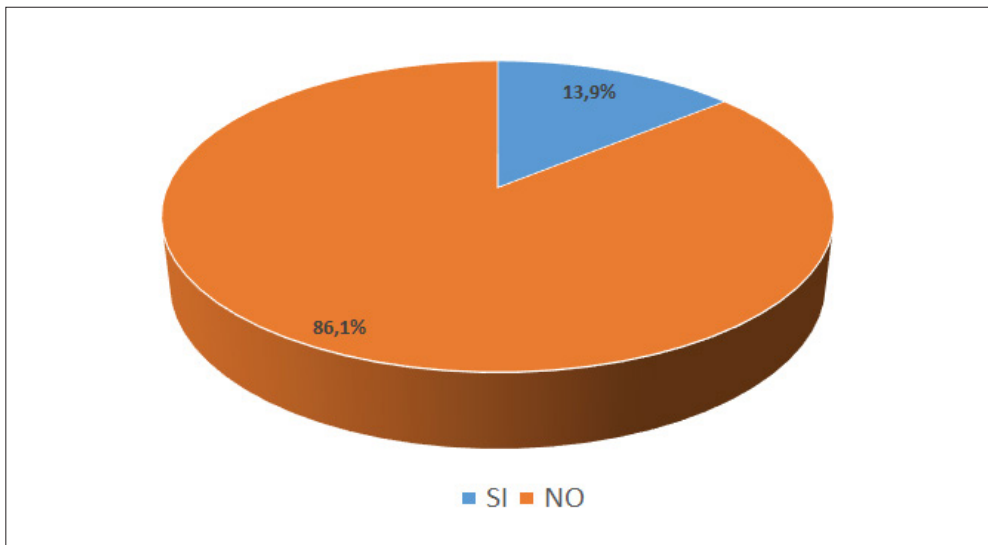


**Gráfica 46. Entidades de las que ha recibido capacitaciones el tendero**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

### 7.1.3. Asociaciones o agremiaciones a las que ha pertenecido el tendero

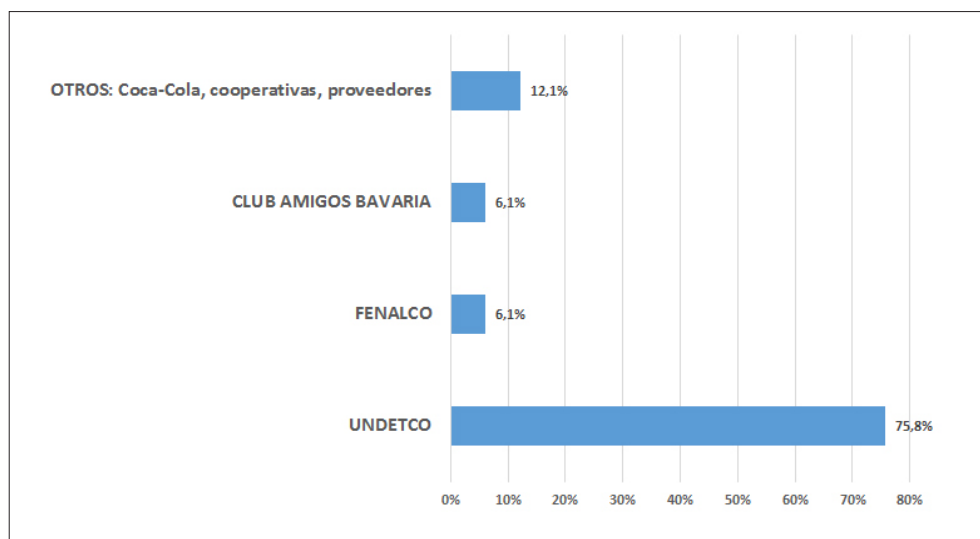
El 86,1% de los tenderos manifiesta no estar agremiado, solo el 13,5% de la población encuestada manifiesta estarlo. Este es un factor muy importante que afecta la competitividad de las tiendas de barrio por su falta de asociatividad entre sus mismos integrantes. Esta sería una voz de alerta para el gremio, proveedores y grupos interesados. Se observa que no hay asociación o relación entre las variables como las nuevas acciones por la llegada de las Tiendas Ara y las intenciones futuras de los tenderos de barrio (Prueba  $\chi^2$ , con nivel de significancia de 0,05 y g-l= 4; P-valor =0,3986).



**Gráfica 47. El tendero pertenece a alguna asociación o agremiación**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

Del 13,5% de tenderos que manifiestan estar agremiados el 75,76% están afiliados a UNDETCO, otros a grupos de proveedores (Bavaria, Coca Cola, cooperativas) y FENALCO con un 6,06%. Para las organizaciones gremiales que apoyan a las tiendas de barrio es una oportunidad para atraer, capturar y fidelizar tenderos y robustecer el gremio.



**Gráfica 48. Asociaciones o agremiaciones a las que está afiliado el tendero de barrio**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

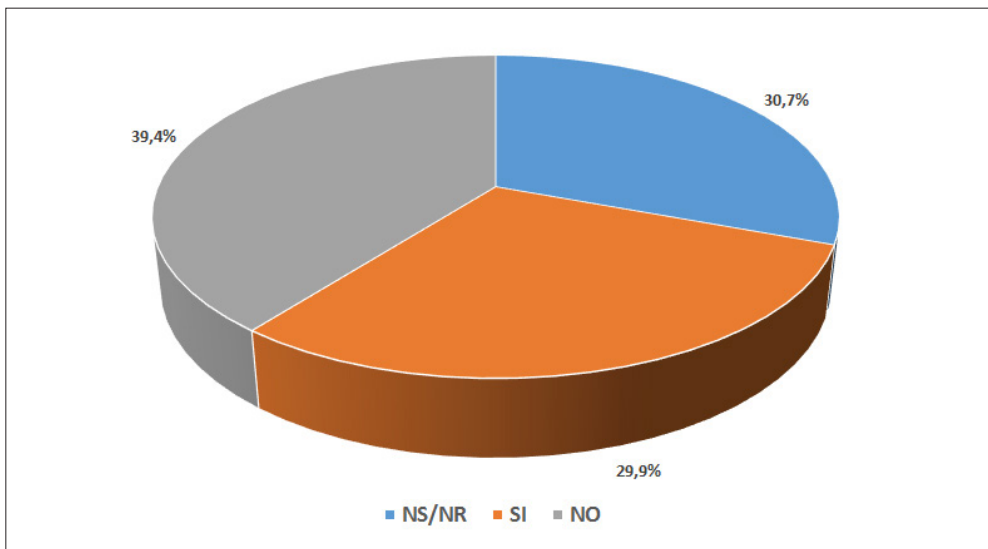
## 7.2. INTENCIONES FUTURAS

Luego de conocer las percepciones de los tenderos de barrio acerca de sus competidores directos, las acciones que realizan teniendo en cuenta si lo hacen por la competencia o realizan acciones solo por la actividad normal del negocio es importante saber que intenciones futuras tiene respecto a su rol como tendero y como participante de un grupo importante de su misma actividad.

Para enfrentar la competencia el tendero debería asumir de manera estratégica acciones para mantener relaciones de intercambio con sus proveedores y distribuidores, asumir las mejores prácticas que le den eficiencia, calidad en la prestación del servicio y capacidad de respuesta para cambios significativos en el canal, acciones defensivas que le den una mejor propuesta de valor.

### 7.2.1. Posibilidades de asociación o cooperación con comerciantes que tienen el mismo tipo de negocio

Debido a que el tendero tiene un bajo poder de negociación para poder cumplir con lo anterior, es recomendable asociarse o buscar cooperarse entre ellos, la proporción de tenderos que miran esta posibilidad solo el 29,9% está de acuerdo, el 30,7% no está de acuerdo y el 39,4% no opina al respecto. Se observa que no hay asociación o relación entre las variables como las nuevas acciones por la llegada de las Tiendas Ara y las intenciones futuras de los tenderos de barrio (Prueba  $\chi^2$ , con nivel de significancia de 0,05 y g-l= 4; P-valor =0,624745).

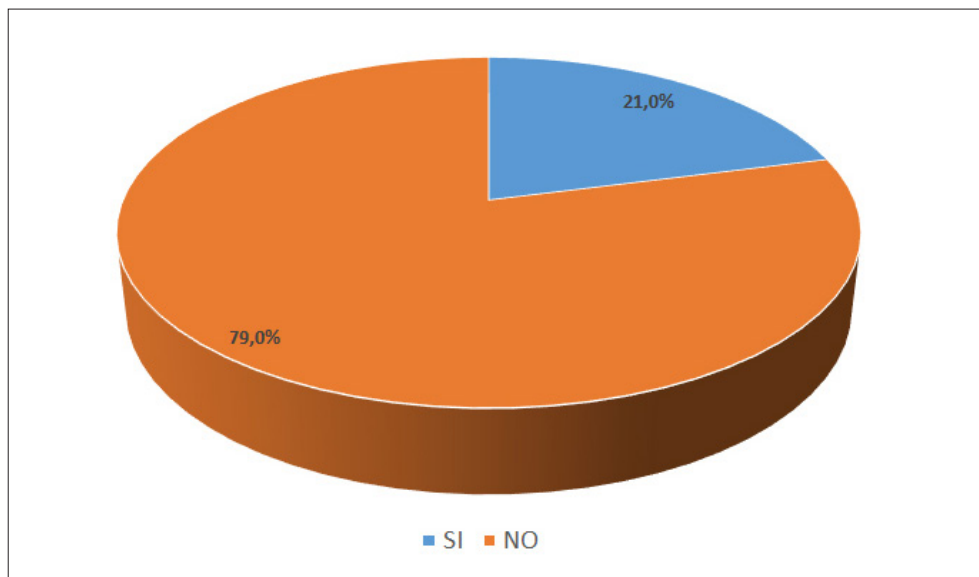


**Gráfica 49. Proporción de tenderos que les gustaría asociarse o cooperar con los comerciantes que tienen el mismo tipo de negocio**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

El 79,2% de los tenderos manifiestan no conocer las entidades que pueden contribuirle a la mejora de su tienda, frente a un 20,8% que si tiene conocimiento. Los resultados anteriores pueden obedecer a su poca preparación o nivel de

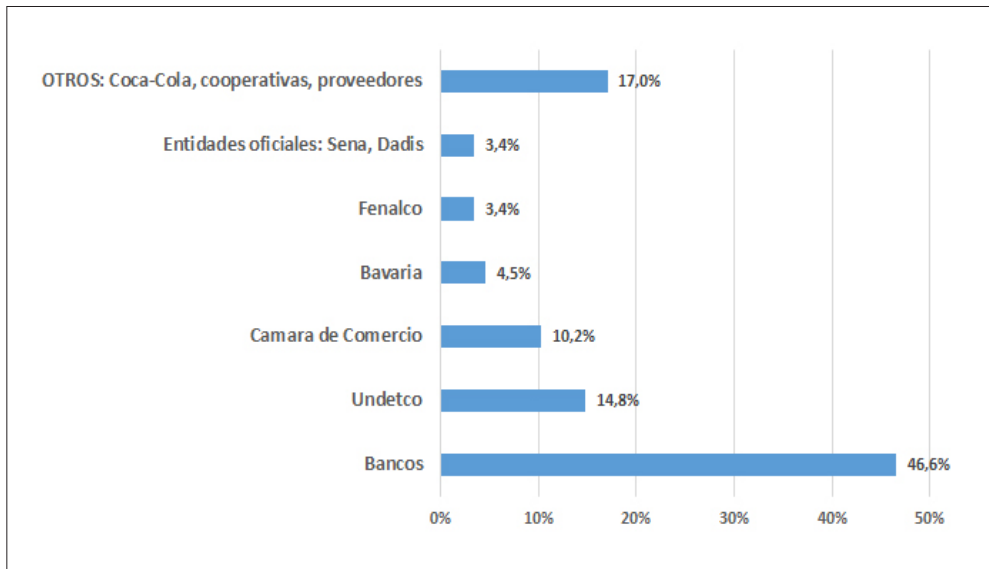
escolaridad (tal como quedó consignado en el diagnóstico), o por no estar agremiado. Se observa que no hay asociación o relación entre las variables como las nuevas acciones por la llegada de las Tiendas Ara y las intenciones futuras de los tenderos de barrio (Prueba  $\chi^2$ , con nivel de significancia de 0,05 y g-l= 2; P-valor =0,1777).



**Gráfica 50. Proporción de tenderos con conocimiento de entidades que le pueden ayudar a mejorar su tienda**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

De las entidades que el tendero conoce (20,8%), el 46,6% señala a las entidades bancarias, el 17,0% a los proveedores, el 14,8% a UNDETCO y el 10,2% a la Cámara de Comercio de Cartagena.



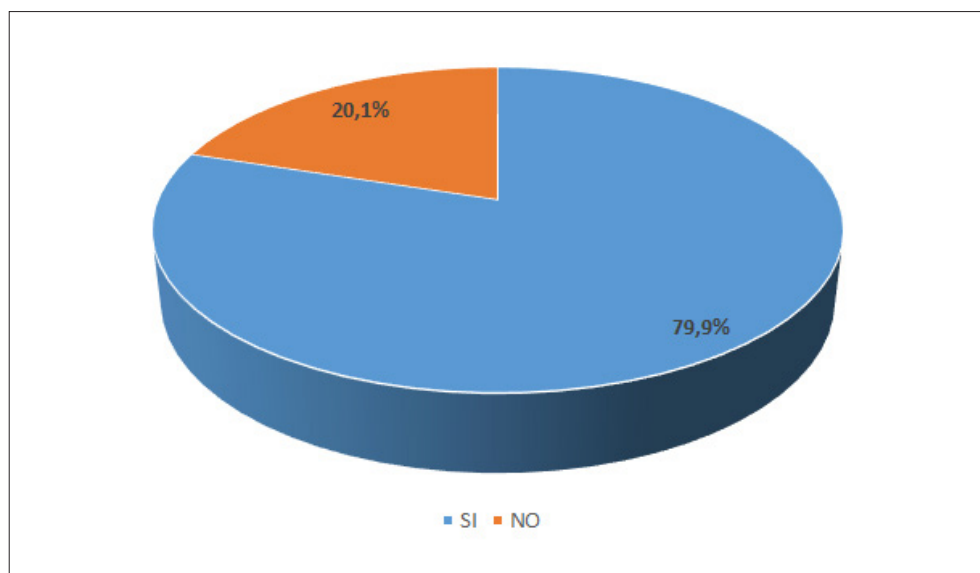
**Gráfica 51. Proporción de entidades que el tendero conoce que lo ayuden a mejorar su tienda**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

### 7.2.2. Disposición a la recepción de apoyo que contribuya a disminuir los efectos de las Tiendas Ara

La falta de conocimiento no le quita el deseo a los tenderos de querer superarse en su negocio, razón por la cual conocer la proporción de tenderos dispuestos a recibir un tipo de apoyo, que contribuya a disminuir los efectos de las Tiendas Ara en su comunidad y asegurar la permanencia de su negocio en el mercado cuenta con el 79,9% de interés, frente al 20,1% restante que le es indiferente. Se observa que hay asociación o relación entre las variables como las nuevas acciones por la llegada de las Tiendas Ara y las intenciones futuras de los tenderos de barrio, lo que indica que la gran mayoría de tenderos están dispuestos a recibir un tipo de apoyo para salir adelante (Prueba  $\chi^2$ , con nivel de significancia de 0,05 y g-l= 4; P-valor =0,0000).





**Gráfica 52. Proporción de tenderos dispuestos a recibir un tipo de apoyo, que contribuya a disminuir los efectos de las Tiendas Ara y asegurar la permanencia de su negocio en el mercado**

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a tenderos

Aún cuando los tenderos están dispuestos a recibir un tipo de apoyo, que contribuya a disminuir los efectos de las Tiendas Ara en su comunidad y asegurar la permanencia de su negocio en el mercado, la mayoría de las tiendas encuestadas y entrevistadas, prefieren mantener el formato tradicional, con sus conocidas vitrinas, mostradores, enfriadores, neveras, estantes en las paredes y su particular forma de organizar los productos.

Los entrevistados aseguran que prefieren mantener el formato tradicional, precisamente porque ya están acostumbrados y piensan que otra forma comercial podría representarles pérdidas, mientras tanto, los que ya cambiaron su formato a autoservicio, están un poco más abierto a la innovación, aunque estos negocios tienen productos que son despachados de la forma tradicional:

*“Pues, lo que le puedo decir desde mi experiencia como administrador, a mí se me sale de las manos, porque el presupuesto no lo trabajo yo, ya es lo que diga el jefe, pero si... personalmente, nosotros tenemos que estar siempre a la vanguardia de ir innovándonos, a medida que va evolucionando el tiempo, las competencias van evolucionando, todo lo que sea para mejorar es mejor que quedarse en el ayer”.* **Entrevista Tendero.**

*“No, ha pensado en cambiarlo (El dueño) porque de esta manera es la que más le favorece a él”.* **Entrevista Tendero.**

*“(...) yo creo que ahí sí, en un autoservicio pues ahí sí creo que mejoraría mucho y competiría más uno con los demás”.* **Entrevista Tendero.**

*“(...) si, siempre uno trata de ir mejorando, ir condicionando cada vez mejor a la medida que a uno se le vayan dando las cosas”.* **Entrevista Tendero.**

Cada vez que ingresa una nueva forma comercial, en la opinión generalizada de expertos y neófitos se comentan sobre la desaparición de las tiendas de barrio. Al preguntar si creían que el formato tradicional de tiendas de barrio desaparecería, esto respondieron algunos:

*“No, yo diría que no, porque para que las tiendas de barrio absolutamente todas mueran, pues aquí en Colombia tendría que pasar algo muy difícil, que todo ganemos un sueldo mensualmente, siempre va a haber el que trabaja el día a día y el del día a día no va a un supermercado, siempre va a ir a la tienda. O sea, tenemos que mejorar en nuestra imagen del negocio, en nuestra imagen personal, en nuestra manera de dialogar, el dialecto que tenemos, o sea, yo siempre trato de ser la imagen, pero la imagen buena, yo he ido a comprar en tienda y a veces pues, para mí no se justifica que usted vaya a la tienda y el suéter escotado, que le vean las axilas, todo eso es imagen y es una imagen dañina para el negocio, desde ahí parte la primera venta y ahí fallamos todos. No temo que las tiendas de barrio se*

*van a acabar, no se van a acabar, que van a disminuir algunas si, el que no está preparado va a ir pa' bajo".* **Entrevista Tendero.**

*"A largo plazo sí, por que las tiendas de mayor producción a nivel nacional siempre van a implementar para acabar con las tiendas de barrio, van implementar métodos, maneras de ellos acaparar todo el cliente como tal. Ara es un hueco para las tiendas de barrio es una competencia mutua por así decir todos van a querer acaparar todo, todo van por lo mismo, pero a largo plazo solo uno consigue ganar la batalla".* **Entrevista Tendero.**

*"No, yo pienso que la tienda de barrio nunca desaparece porque, eso es como una solución inmediata que tiene la persona de comprar el menudeo, por lo menos ya los almacenes cierran, a las 10 tú ya no encuentras nada, la tienda la encuentras abierta a las 10 y a las 6 de la mañana, a ciertas horas que los almacenes no y ciertos productos, que no los venden menudeados en las tiendas se consiguen, de pronto uno le acomoda al cliente y allá no: Ay mira, te quedo debiendo tanto, que te debo 200, allá no se puede, en cambio en las tiendas si y el fiadito, el cartoncito que tal cosa. Mira yo pienso que la tienda de barrio nunca desaparece, es mi opinión eso siempre se necesita en un barrio, por mucho que el barrio sea de un nivel socioeconómico alto, la tienda de barrio siempre es necesaria, siempre van a necesitar la tiendecita de barrio".* **Entrevista Tendero.**

*"Yo digo que no, porque una tienda que es muy importante en una comunidad, en un barrio va a desaparecer así, yo digo que no, yo digo que sigue".* **Entrevista Tendero.**

# CONCLUSIONES



Esta investigación fue de carácter eminentemente práctico, con un alcance de tipo explicativo-propositivo, en el contexto de la investigación mixta, que tuvo como objetivo analizar la percepción que tienen los propietarios y/o administradores de las tiendas de barrio ubicadas en la zona de influencia de las Tiendas Ara, en la ciudad de Cartagena de Indias, capital del departamento de Bolívar, sobre las implicaciones económicas, sociales y culturales del ingreso de nuevos competidores en el mercado de la venta al *retail*, así como identificar la efectividad de las estrategias que han aplicado para afrontarlas. Además, con los resultados de la investigación se buscó diseñar estrategias a implementar por los propietarios y/o administradores de las tiendas de barrio para mejorar su competitividad, garantizando así su supervivencia. Según el enfoque de selección del área de influencia, se demarcó un límite entre 200 y 500 metros de radio y cada tienda en ese rango hizo parte de la población de tiendas de barrio. El marco temporal de la recolección de datos se realizó en el segundo periodo del año 2018.

La metodología aplicada consistió en varias fases: la primera fase de la investigación estuvo dedicada a la recolección de información teórica y producción académica, relacionada al tema de comercio al por menor, como bases teóricas y lineamientos para el correcto desarrollo de este proyecto. En la segunda fase se diseñaron dos herramientas para la recopilación de información, teniendo en cuenta los antecedentes, marco teórico de la investigación y las variables requeridas para el diagnóstico y análisis del sector del comercio minorista en la ciudad de Cartagena de Indias. En la tercera fase se realizó la identificación de la población y la muestra y se

aplicó el cuestionario semiestructurado mediante la técnica de encuesta. En la cuarta fase se realizó un análisis cuantitativo para diagnosticar el estado del sector del comercio minorista –tiendas de barrio–. Luego se procedió a la aplicación del cuestionario semiestructurado mediante la técnica de entrevista a profundidad para el análisis cualitativo relacionado con la percepción de los administradores de las tiendas de barrio ante la llegada de los nuevos competidores al comercio minorista. En la quinta fase se identificaron las acciones implementadas por los administradores de las tiendas de barrio por la llegada de los nuevos comercios minoristas. Y finalmente se diseñaron estrategias y acciones para aumentar la competitividad de las tiendas de barrio en el sector comercio minorista de acuerdo a los resultados obtenidos con el diagnóstico del sector y el análisis cualitativo.

Debido a que no existía un número preciso de tiendas de barrio, se realizó un levantamiento de la información del número de tiendas, para la posterior definición de la muestra y aplicación de los cuestionarios diseñados. El área de aproximación fue definida en 200 metros, que corresponde a la distancia que debe recorrer una persona, a pie, para llegar desde su hogar a una Tienda Ara, en un tiempo no mayor a 5 minutos. Por su parte, el área máxima del perímetro fue de 500 metros, que corresponde a 10 minutos de trayecto de una persona caminando. Durante el año 2018 se identificaron 29 Tiendas Ara, de la cual se investigaron 20 y las tiendas de barrio en el área de influencia determinada en los estratos 1, 2 y 3.

La importancia de esta investigación radicó en caracterizar y diagnosticar los atributos, aspectos sociales, económicos y culturales de los tenderos de barrio (propietarios y administradores), de las tiendas de barrio en la ciudad de Cartagena de Indias. Se definió, además, el área geográfica para su georeferenciación, seguido de una descripción de cada una de las características que definen al tendero de barrio. Los resultados obtenidos permitieron identificar tenderos con amplia experiencia en la gestión de la tienda pero con escasa preparación en temas empresariales que les permita planificar e implementar acciones que

contribuyan a mejorar su competitividad, frente a la amenaza de las Tiendas Ara y demás competidores. Pese a ello, la tienda de barrio sigue siendo reconocida por su larga tradición en el barrio, que le permite tener con el cliente algún grado de intimidad y colaboración. Prevalece la visión de la tienda como un negocio familiar, donde son los integrantes de la familia quienes realizan la operación del negocio. Además, en los casos que contratan a un trabajador no pasan de dos (2) empleados, preferentemente porvenientes de sus regiones de origen, o recomendados por amigos que están en el negocio de tiendas.

Otros aspectos relevantes encontrados entre los tenderos es que aunque no lograron completar o terminar sus estudios, muestran interés en realizar cursos cortos en áreas de formación que complementen su actividad en el negocio. Entre sus características como la atención personalizada, la calidad en la atención, el menudeo, la cercanía de la tienda al lugar de residencia, lo rápido en despachar o atender a los clientes, la forma de acomodar los pedidos en unidades fraccionadas (menudeo), les permite acomodar un precio que satisface las necesidades de los clientes. Adicionalmente, otro atributo que tiene la tienda es brindar facilidades de pagos, diferente al crédito, para adquirir los productos, como plan *separe*, descuento ocasional, que les da ventaja frente a sus competidores. Consideran en su óptica empresarial, cargada de orgullo y empatía por lo que tienen, tener un ambiente físico que les da ventaja en tamaño de la tienda, distribución de espacio, orden y limpieza. Lo anterior, unido a tener variedad en el surtido y horarios extensos se encuentra entre su principal caracterización. Tal vez uno de sus atributos que el cliente considera al momento de visitar la tienda de barrio, sobre todo cuando tiene necesidad por la falta de recursos, es el otorgamiento de crédito informal o dar “fiao” o “tarjeta de crédito Marlboro”, es un sello de distinción de los tenderos de barrio y lo brindan según el grado de confianza con el cliente siendo un gran recurso de fidelización.

Por otra parte, se preocupan por mantener relaciones personales y comerciales con sus clientes, proveedores y distribuidores con lo que en parte garantizan

la supervivencia de la tienda. Tienen además un elevado grado de atención personalizada que les permite conocer los hábitos y preferencias de sus clientes y así complacerlos.

Entre los aspectos que se identificaron como no favorables está que la mujer como tendera emprende muy poco en el negocio de tiendas. La mayoría de los tenderos no son dueños de la tienda sino que la tienen en arriendo o no son propietarios del local y arriendan el negocio. No tienen capacidad de dar promociones, ni descuentos en la tienda, consideran la mitad de los tenderos que la dinámica de las ventas se ha mantenido estables durante el año, pero el resto lo ven muy desfavorable con la llegada de las Tiendas Ara.

Entre las percepciones encontradas en los tenderos cabe resaltar, que por tener cerca una Tienda Ara han notado cambios en las actitudes y costumbres en los clientes habituales, quienes les hacen solicitudes de productos y servicios que ellos no estaban brindando. Sin embargo, consideran que a pesar de las promociones, generalmente en especie, precios bajos, cercanía, buen servicio, descuentos y bonificaciones, los clientes de las tiendas han permanecido como clientes habituales.

Igualmente, ante la presencia de esta forma comercial en su propio territorio donde desempeña su actividad, el tendero señala fortalezas que son mencionadas de manera ordinal.

- El menudeo
- La entrega del servicio
- La cercanía con el cliente
- La amplitud en los horarios de atención
- La atención personalizada
- Las facilidades de pago

- El ambiente físico de la tienda
- El precio de los productos
- La variedad en el surtido
- La promoción de los productos

Finalmente, la tienda de barrio considera el ingreso de las Tiendas Ara a su zona de influencia como un competidor directo que afecta la gestión de su negocio, pero que sin embargo cuenta con fortalezas que hacen que los clientes se mantengan.

Por otro lado, con la llegada de las Tiendas Ara al área de influencia de las tiendas de barrio, han realizado acciones, apoyados en su experiencia empírica, diferentes a las que realizan en su rutina diaria para mantener los clientes, otros simplemente se mantienen sin hacer ninguna actividad promocional pues no se sienten afectados. El tendero que si se preocupa por su nueva competencia se destaca por acciones como mejorar el surtido, mostrar otras opciones de presentación de producto, como amarres promocionales, todo a mil, todo a dos mil y similares ofertas según las posibilidades del tendero. Hay poca promoción o descuentos en los precios por su limitado margen de rentabilidad, pero ocasionalmente realizan en menor proporción acciones como rifas, concursos, demostraciones o degustaciones las cuales son apoyadas por sus proveedores.

En contraste, acciones como la disposición y el diseño de la tienda tanto externo como interno que tienen un alto contenido técnico, el tendero tiene sus limitaciones que debe fortalecer como mantenimiento del mostrador como herramienta de impulso de productos, ubicación del mobiliario, crear espacios de movilidad en la tienda, mantenimiento de la fachada y destacar el nombre de la tienda para un impacto visual a los clientes, como iluminación, música, colores entre otros. El uso de la tecnología en la tienda representada en equipos y software y redes sociales le deben servir para apoyar la gestión



de los tenderos y/o administradores pero este uso de la tecnología está siendo utilizado por un porcentaje muy bajo entre los tenderos.

Otras acciones rutinarias que mantiene es tener la tienda aseada, bien surtida, con su tradicional trato amable, el uso del respeto y el orden en la tienda le permiten generar dimensiones de confianza, lealtad, compromiso y satisfacción que hace que los clientes se mantengan. El típico surtido u oferta de productos con mayor prioridad, el personal de atención al cliente, instalaciones bien presentadas. Generar acciones de tipo social en la comunidad que lo ven como un líder por sus acciones de apoyo.

En referencia al diseño de estrategias a implementar por los tenderos de barrio el estudio se soportó en el modelo teórico que construyó Armario (Armario, 1995a) donde explica el comportamiento y modo de gestión de una empresa en el sector comercial, modelo que propone tres niveles interrelacionados que se adaptan al estudio, como son :

- El indicador de la rentabilidad de la tienda de barrio.
- Variables instrumentales que pueden ser manipuladas por la empresa, para incidir sobre los factores determinantes de su rentabilidad.
- Las variables básicas que utiliza el tendero para gestionar las variables instrumentales.

Basado en el modelo teórico de Armario, el modelo de estrategia de diferenciación de Porter y las recomendaciones de Hill & Jones en su modelo de negocio, se propone unas acciones estratégicas para que mediante planes de acción sean implementadas en la tienda de barrio como una manera de mantenerse competitivo en el mercado frente a las Tiendas Ara u otro formato.

Por todo lo anterior, y en concordancia por las respuestas de los tenderos de barrio esta investigación recomienda ser tenida en cuenta por los organismos

gremiales, el Estado y grupos interesados para que dentro de sus programas procuren agrupar al gremio de tenderos en nodos integrados que les permita tener poder de negociación y recibir los beneficios que ofrece el canal, además de incluir actividades de formación y adiestramiento.

Igualmente se recomienda para futuras investigaciones, seguir un enfoque cualitativo y/o mixto, que valore la calidad del servicio de las tiendas de barrio en la ciudad de Cartagena de Indias frente a sus clientes, ante el ingreso de nuevas formas comerciales a su área de influencia.



# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



---

Aguilera Díaz, María; Arrieta Arrieta, Alí Miguel; Carreño Castellar, A. F., & Uribe Villa, C. (2015). *Caracterización del comercio en Cartagena y Bolívar, 2000 – 2014*. 229(49), 49.

Alcaraz Lladró, A. (2013). *La influencia de las tecnologías de la información y comunicación en la distribución comercial en el mercado del pequeño comercio independiente*. 99.

Almeyda, J. (2016). *El fenómeno de las tiendas de descuento en el mercado del retail colombiano*. 28.

Alvarez, A. (2015). *Las relaciones sociales entre el proveedor y el comprador. Aplicación empírica del Marketing Relacional: un caso de estudio*. 4(1), 117–129.

Alviar, A. A. (2015a). *Caracterización del comercio tradicional de distribución minorista de productos de consumo*. 109.

Alviar, A. A. (2015b). *Caracterización del comercio tradicional de distribución minorista de productos de consumo masivo. Caso barrio La Enea de Manizales*. 1(109), 109.

América Retail. (2014). *La tienda de barrio*.

Amézquita, Laura; Patiño, Y. (2011). *Estudio económico del sector retail en Colombia*. 38.

Anaya, G., & Gómez, E. (2013). *Caracterización de la estructura de costos de los comercios minoristas en la ciudad de Cartagena de Indias*. Universidad de Cartagena.

Arce-Urriza, M., & Cebollada, J. (2013). Elección de canal de compra y estrategia multicanal: Internet vs. tradicional. Aplicación a la compra en una cadena de supermercados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 16(2), 108–122. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2012.07.002>

Arellano, R. (2010). *Marketing: enfoque América Latina*.

Arias Castilla, C. A. (2006a). Enfoques teóricos sobre la percepción que tienen las personas. *Horiz Pedregóg*, 8(1), 9–22.

Arias Castilla, C. A. (2006b). Enfoques teóricos sobre la percepción que tienen las personas. *Horizontes Pedagógicos*, 8(1), 9–22. Retrieved from <https://horizontespedagogicos.iber.edu.co/article/view/08101>

Armario, E. M. (1995a). *Rentabilidad y estrategia de la empresa en el sector de la distribución comercial*. 1–104.

Armario, E. M. (1995b). *Rentabilidad y estrategia de la empresa en el sector de la distribución comercial*. 104.

Asensio, R. A. (2017). *Cambio social y comercio minorista en una ciudad de frontera: el caso de Badajoz*.

Beltrán, Á. R. (2016). *Cadenas de descuento duro como competencia a las tiendas de barrio en Bogotá*.

Bigné, E., Borredá, A., & Miquel, M. J. (2013). El valor del establecimiento y su relación con la imagen de marca privada: efecto moderador del conocimiento de la marca privada como oferta propia del establecimiento. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 22(1), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.redde.2011.11.001>

Bocanegra, Carmen; Vázquez, M. A. (2010). El comercio minorista moderno: La información como ventaja competitiva. *Eumed*, 1–25.

Bocanegra, C., & Vázquez, M. A. (2012). Productividad en el comercio minorista. *Paradigma Económico*, 25.

Botero, J. (2013). El gran comercio convive con las tiendas de barrio.

Burruezo García, J. C. (2003). *Gestión moderna del comercio minorista : el enfoque práctico de las tiendas de éxito*. ESIC Editorial.

Bustos, S., & Fajardo, F. (2018). *Beneficios financieros que trae un modelo de asociatividad para las tiendas de barrio en la localidad de Chapinero*.

Caicedo, J., & Quiceno, C. (2015). *Situación actual de la tienda de barrio frente a la aparición de las nuevas superficies Ara y D1 en la ciudad de Manizales*.

Caldera, D., Carrillo, S., & Escamilla, Z. (2010). La influencia de la edad, el género y la escolaridad en el emprendimiento. *Ponencia*, 1–25.

Cantú, H. (2006). *Desarrollo de una cultura de calidad* (p. 459). p. 459.

Caracol Radio. (2006). Los grandes supermercados quieren competir con las tiendas de barrio.

Cardona, J. & Garcia, W. (2017). *Impacto de Ara y D1 sobre la dinámica de las tiendas de barrio en Villa Verde–Villa del Prado y El Poblado de la ciudad de Casanare, C.C.* (2014). *Caracterización de las tiendas de barrio en Casanare*. 21.

Castellanos Llanos, J. C. (2012). *Merchandising en la tienda tradicional de barrio de Manizales, una mirada comprensiva*. 1(183), 183.

Celeita, O., Garrido, D., & Valderrama, E. (2017). *El papel de la dimensión cultural en la relación consumidor – tendero en la ciudad de Florencia*. (October).

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito de las organizaciones*. (2a Edición; R. Del Bosque, Ed.). México: Mc Graw Hill.

Collado, J. (2004). *La estructura de las relaciones comerciales entre fabricantes y distribuidores en canales de distribución: Un enfoque basado en la teoría de economía política*. 347.

Collazos, L., & Montaña, J. (2017). *Asociatividad como base del crecimiento de comercio minorista de las tiendas de barrio en la localidad de Engativá. Bogotá Etapa 2.*

Córdoba, G. (2012). *Áreas de influencia, tipos y aplicaciones en geomarketing.* 8.

Cubero, M. (2005). *Un análisis cultural de los procesos perceptivos.* 36, 261–280.

Cuesta, P. (2001). Estrategias de crecimiento de productos de gran consumo en España. *Tesis Doctoral*, 441.

Czinkota, M., & Ronkainen, I. (2008). Marketing Internacional. In J. R. Martínez (Ed.), *Animal Genetics* (8a Edición, Vol. 39). México. D.F: Cengage Learning.

Dawson, J., & Frassetto, M. (2006). *Factores determinantes del nuevo papel de la distribución minorista en Europa.* 828(14), 11–24.

De Galicia, X. (2012). *Atraer y fidelizar clientes* (CEEI Galic; R. Vieites, Ed.). Santiago de Compostela: CEEI Galicia, S.A.

De Juan, M. D. (2005). *Comercialización y retailing. Distribución comercial aplicada.* Madrid: Pearson Education.

Dinero. (2010). La revolución de las tiendas de conveniencia.

Dinero. (2017a). Ara, D1 y Justo & Bueno generan revolcón en el comercio.

Dinero. (2017b). D1, Tostao y Justo & Bueno generan un vacío económico “relevante”.

Dinero. (2017c). Tiendas de barrio son el 21% de los negocios en Colombia.

El Heraldó. (2015). Tiendas de barrio, modelo exitoso que compite contra ‘gigantes’ .

El Tiempo. (2017). Las tiendas reinan de lejos entre negocios de barrio.

Escobar, E., & Escobar, G. (2015). Tiendas de barrio. Responsabilidad social: Caso Fusagasugá, Colombia. *Revista Global de Negocios*, 3(3), 17–29.

Fenalco. (2003). *Comercio y distribución en Colombia*. (70), 1–70.

Fernández, R. (2008). *La importancia estratégica del comercio tradicional en la distribución*. 1–38.

Fernández Santamaría, F., & García Martínez, C. (1993). *Los mapas mentales como fuente de información sobre la imagen urbana. Una aplicación práctica*. 45–57.

Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2011). *Estrategia de Marketing* (5a Edición; R. Rodríguez, Ed.). México, D.F.: Cengage Learning. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-373884-4.00072-0>

Gaitán, D. (2010). Caracterización de las tiendas de barrio en Cartagena. *Panorama*, 4(1), 13.

Gil, I., & Molla, A. (1993). *Distribución detallista en la CE. Evolución y tendencias del futuro*.

Gilberto Leonardo, O. (2018). La definición del concepto de percepción en psicología con base en la teoría Gestalt. *Revista de Estudios Sociales*. <https://doi.org/10.7440/res18.2004.08>

Gómez, D., Echeverry, M., & Betancurt, E. (2015). *La incidencia de la llegada de las tiendas Express extranjeras Ara en las ventas de las tiendas de barrio en la comuna 13 El Poblado en la ciudad de Pereira entre los años 2010- 2015*

Gómez Franco Diana Valeria, Echeverry Arroyave Melissa María, Betan Evelyn (2014). *Determinación y cálculo de áreas de influencia de empresas comerciales en un espacio periurbano circular*.

Gómez, R. (2005). La calidad en el comercio minorista. *Dialnet*, 15(79), 24–27.



Grey Javela D, Lady, Tarquino Bulla, L. C., Duque Aristizabal, C. P., & Cruz V, J. E. (2013). La interacción comercial entre el tendero y su cliente leal como una relación social. *Cultura, Educación, Sociedad - CES* 4, 4(1), 99–118.

Guarín, A. (2009). *Análisis socioeconómico de tiendas de alimentos en áreas urbanas de bajos recursos en latinoamérica*. 1–47.

Gutiérrez, J. F. (2013). *Rol del tendero en la sociedad colombiana como influenciador del comportamiento de compra de los consumidores en la tienda tradicional de la ciudad de Bogotá*.

Hernández, F., & Ulibarri, H. (2007a). *Calidad en el servicio y competitividad en tiendas de abarrotes*.

Hernández, F., & Ulibarri, H. (2007b). *Calidad en el servicio y competitividad en tiendas de abarrotes*. 22(108), 633–640.

Hernández, M., Munuera, J. L., & Ruiz, S. (1995a). La estrategia de diferenciación en el comercio minorista. *ResearchGate*, (February 2017), 20.

Hernández, M., Munuera, J., & Ruiz, S. (1995b). La estrategia de diferenciación en el comercio minorista. *ResearchGate*, (February 2017), 20.

Hervas, A. M., Campo, A., & Revilla, M. (2013). *Animación del punto de venta* (1a Edición; M. Bosque & I. Marañón, Eds.). Madrid, España: Mc Graw Hill.

Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica*. (9a Edición; C. Learning, Ed.). México.

Kantar WorldPanel. (2018). Es poco probable que las tiendas de barrio desaparezcan.

Kotler, Philip, & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de marketing. In P. De la Vega (Ed.), *Dados* (11a ed.). Pearson Education. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Kotler, Philip, & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14 Edición; P. Education, Ed.). México: Person Education.

Kotler, Philips, & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*.

Londoño, E., & Navas, E. (n.d.). *Cadena de supermercados Ara: Formato intermedio entre grandes superficies y tiendas de barrio*. 1–13.

Londoño, E., & Navas, E. (2014). *Canal tradicional de productos de gran consumo. Tienda de barrio*.

Lovelock, C., Reynoso, J., Guillermo, D., & Huete, L. (2004). *Administración de servicios. Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. (1a Edición, Vol. 91; M. De Anta, Ed.). Madrid, España: Pearson Education.

Marciniak, R. (2017). El benchmarking como herramienta de mejora de la calidad de la educación universitaria virtual. Ejemplo de una experiencia polaca. *Educación*, 53(1), 171–207. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.788>

Martin, A. (2012). *Percepción del desempeño docente y rendimiento académico*.

Mebs, G. (2014). *TFG El nuevo formato de distribución "Drive" y su posible funcionamiento en España*. 1–64.

Mintzberg, Henry. Ahlstrand, Bruce. Lampel, J. (1999). *Safári de estrategia*. Henry Mintzberg. (p. 199). p. 199.

Molina Parra, M. C. (2010). Nuevo comercio de grandes superficies en el mercado minorista en Colombia. Caso Villavicencio. *Revista Memorias*, 8(14), 49–61.

Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing* (1a Edición; Publicaciones de la Universitat Jaume, Ed.). Castellón de la Plana.

Montoya, I. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Rev.Fac.Cienc.Econ.*, XVII(2), 23–44.

Mora, D. A., & Sánchez, N. (2016). Arraigos culturales y marketing relacional en las tiendas de barrio de la ciudad de Tunja. *In Vestigium*, 10(2), 81–96.

Morales, P. (2001). *Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado. Resumen.*

Munuera Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2007). *Estrategias de marketing : un enfoque basado en el proceso de dirección.* ESIC.

Murcillo, L., & Sandoval, J. F. (2018). *El impacto y la percepción de nuevos formatos de ventas al detal en Colombia: Caso Tiendas D1.* 1–80.

Okuda Benavides, M., & Gómez-Restrepo, C. (2005). Metodología de investigación y lectura crítica de estudios: Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría, XXXIV*(1), 118–124.

Orengo Serra, K. L., & Ortiz Soto, M. (2017). Factores que el fabricante/distribuidor toma en consideración para la comercialización de alimentos especiales en mercados foráneos. *Estudios Gerenciales, 33*(144), 281–291. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.003>

Orozco Hernández, M. E. (2005). Implicaciones sociales y económicas del entorno global: notas para la discusión. *Redalyc, 12*, 85–95.

Palacios, R. (2013). Características de los canales de comercio minorista en Colombia. *Sintec, (6)*, 6.

Páramo, D. (2012a). *El tendero tradicional colombiano, un estratega al natural.* 103–118.

Páramo, D. (2012b). Tiendas de barrio en Colombia. (Spanish). *Pensamiento & Gestión, 6*.

Páramo, D. (2012c). *Tiendas de barrio en Colombia.* 32, 6.

Páramo, D., Garcia, O., & Arias, M. (2011). Hacia una tipología de tenderos de Manizales (Colombia). In *Pensamiento & Gestión.*

Páramo, D., & Ramírez, E. (2009). Representaciones mentales de tenderos y consumidores de la tienda tradicional de barrio. *Entornos, 1*(22), 75–84.

Paz, H. R. (2008). Canales de distribución gestión comercial y logística. In *Statewide Agricultural Land Use Baseline 2015* (Vol. 1). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Peñalosa, M., & Diana, L. (2014). Una aproximación a las prácticas de mercadeo del tendero en el sector de Chapinero en Bogotá. *Face*, 12.

Pereira Da Silva, S. M. (2012). *Análisis de los principales determinantes en el proceso de selección de un punto de venta*. 2012. 380.

Pérez, G. (2016). *Plan de mercadeo para consultoría de marketing en las tiendas de barrios de estratos cinco y seis de la ciudad de Barranquilla*. 1–97.

Porras, N. R. (2009). La psicología social: Una aproximación desde la perspectiva ideológica. *Revista Electrónica de Psicología Social*, (1978), 1–9.

Portafolio. (2016). En Colombia, el 43,1 por ciento de los trabajadores informales se concentra en el sector de comercio.

Porter, M. E. (2007). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis y de los sectores y de la competencia*.

Prieto, J. E. (2010). Merchandising. La seducción en el punto de venta. In Y. Madero (Ed.), *Journal of Experimental Psychology: General* (2 Edición). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Quintero, L. F. (2015). El sector *retail*, los puntos de venta y el comportamiento de compra de los consumidores de la base de la pirámide en la comuna 10 de la ciudad de Medellín. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23(33), 109–118. <https://doi.org/10.18566/rces.v23n33a08>

Ramírez, E. (2008). *Por qué las tiendas de barrio en Colombia no han fracasado frente a la llegada de las grandes cadenas de supermercados?* (21), 37–50.

Ramírez, J. E. (1998). Cultura organizacional e identidad en la nueva competitividad. *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 12(1), 45–63.

Roca, J. (1991). *Percepcion. Usos y teorías*. 1991(25), 9–14.

Ruiz Molina, M. E., Gil Saura, I., & Berenguer Contrí, G. (2009). Beneficios relacionales, satisfacción y lealtad en el comercio minorista: Una comparativa intersectorial. *Investigaciones Europeas de Direccion y Economía de la Empresa*, 15(1), 95–108. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60080-X](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60080-X)

Sabido, O. (2016). Cuerpo y sentidos: el análisis sociológico de la percepción. *Debate Feminista*, 51, 63–80. <https://doi.org/10.1016/j.df.2016.04.002>

Sabido Ramos, O. (2016). Cuerpo y sentidos: el análisis sociológico de la percepción. *Debate Feminista*, 51, 63–80. <https://doi.org/10.1016/j.df.2016.04.002>

Salazar, J., Montero, M., Muñoz, C., Sánchez, E., Santoro, E., & Villegas, J. (2012). *Percepción social.pdf* (p. 34). p. 34.

Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2006). *Economía*. Mc Graw Hill, 787.

Sancllemente, C. (2014). Los pequeños distribuidores minoristas y su aporte en la realización de negocios inclusivos en Colombia. *Revue Interventions Économiques*, (50), 0–26.

Sancllemente, J. C. (2012). *La reputación del tendero de barrio ante su mercado y sus consecuencias*. 388.

Santesmases, M., Valderrey, F., & Sanchez, A. (2015). *Fundamentos de mercadotecnia*.

Santoro. (2012). *Percepcion social*.

Sierra García, L., Orta Pérez, M., & Moreno García, F. J. (2017). Elaboración y validación de un instrumento de medida de la calidad del servicio de auditoría. *Revista de Contabilidad*, 20(2), 167–175. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2016.10.001>

Silva, H. (2012). Panorama del negocio minorista en Colombia. *Pensamiento & Gestión*.

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). Fundamentos de Marketing. In *Proceedings of SPIE - The International Society for Optical Engineering* (14a edición, Vol. 1061). México, D.F.: Mc Graw Hill. <https://doi.org/10.1117/12.951786>

Stern, L. W., Ansary, A. I., Coughlan, A. T., Jockl, A., & Cruz Roche, I. (1999). *Canales de comercialización*. Prentice Hall Iberia.

Tovar Espitia, S. A., & Mendoza Gómez, C. X. (2009). *La importancia de la tienda de barrio como canal de distribución aplicado en la localidad La Candelaria*. 65.

Vargas, D. (2015). *El Geomarketing una buena opción de negocios*. 22.

Vázquez Casielles, Rodolfo; Rodríguez del Bosque, Ignacio A; Díaz Martín, A. M. (1996). Estructura multidimensional de la calidad de servicio en cadenas de supermercados: Desarrollo y validación de la Escala Calsuper. *Psicothema*, 119(1997), 32.

Worldpanel, K. (2014). *Retailers suman puntos para morder mercado de la tienda de barrio*.




# ANEXOS

---



## Anexo 1. Instrumento para diagnóstico y percepciones de las tiendas de barrio

|   |   |        |     |
|---|---|--------|-----|
|  | <b>CUESTIONARIO DIAGNOSTICO Y PERCEPCIÓN DE ANÁLISIS DE LAS IMPLICACIONES ECONÓMICAS, SOCIALES Y CULTURALES DEL INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES DE COMERCIOS MINORISTAS DE DESCUENTO DURO AL CANAL DEL COMERCIO MINORISTA TRADICIONAL DE LAS TIENDAS DE BARRIO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS</b> | CÓDIGO |     |
|   |   | RADIO  |     |
|   |   | 200    | 500 |

Buenos días/tardes/noche. El Servicio Nacional de Aprendizaje –SENA- junto a la Universidad de Cartagena está llevando a cabo una investigación que tiene por objetivo “Analizar las implicaciones económicas, sociales y culturales del ingreso de nuevos competidores de comercios minoristas de descuento duro al canal del comercio minorista tradicional de las tiendas de barrio en la ciudad de Cartagena de Indias, como base para la formulación de recomendaciones que contribuyan a la mejora de su competitividad”. Usted ha sido seleccionado aleatoriamente para participar en esta investigación, por ello lo invitamos a participar. Le agradecemos contestar cada pregunta con la mayor sinceridad. Para ello, le garantizamos el absoluto anonimato y secreto de sus respuestas. Además, una vez tabulada la información, los cuestionarios individuales serán destruidos.

### 1. ASPECTO SOCIODEMOGRÁFICO

( ) La administro

1.1. Edad del encuestado: \_\_\_\_\_

*Si la respuesta a la pregunta anterior fue **Es de mi propiedad**, continúe con la siguiente. De lo contrario, pase a la pregunta 2.3.*

1.2. Género del encuestado:

2.2. ¿Esta tienda es un negocio familiar?

Masculino ( ) Femenino ( ) Otro ( )

( ) Si ( ) No

1.3. Estrato socioeconómico de donde se ubica la tienda:

2.3. Además de usted ¿cuántas personas trabajan en esta tienda? \_\_\_\_\_

Estrato 1 ( ) Estrato 2 ( ) Estrato 3 ( ) Estrato 4 ( )  
Estrato 5 ( ) Estrato 6 ( )

2.4. ¿Cuántos años de antigüedad tiene la tienda en este sitio?

1.4. Último nivel de escolaridad del encuestado:

( ) Menor o igual a 1 año

- ( ) Primaria incompleta
- ( ) Primaria completa
- ( ) Secundaria incompleta
- ( ) Secundaria completa
- ( ) Auxiliar incompleto (Educación para el Trabajo)
- ( ) Auxiliar (Educación para el Trabajo)
- ( ) Técnico profesional incompleto
- ( ) Técnico profesional completo
- ( ) Tecnólogo incompleto
- ( ) Tecnólogo completo
- ( ) Profesional universitario incompleto
- ( ) Profesional universitario completo
- ( ) Postgrado (especialización, maestría y/o doctorado)
- ( ) Ninguno

- ( ) Más de 1 y menor o igual a 3 años
- ( ) Más de 3 y menor o igual a 6 años
- ( ) Más de 6 y menor o igual a 9 años
- ( ) Más de 9 años

*Si la respuesta a la pregunta anterior fue **incompleto**, continúe con la siguiente. De lo contrario, pase a la pregunta 2.*

1.5. ¿Continúa sus estudios en la actualidad?

( ) Si ( ) No

2.5. ¿Cuántos años tiene usted al frente de esta tienda?

- ( ) Menos o igual a 1 año
- ( ) Más de 1 y menor o igual a 3 años
- ( ) Más de 3 y menor o igual a 6 años
- ( ) Más de 6 y menor o igual a 9 años
- ( ) Más de 9 años

2.6. ¿Cuántos años de experiencia tiene administrando tiendas?

- ( ) Menos o igual a 1 año
- ( ) Más de 1 y menor o igual a 3 años
- ( ) Más de 3 y menor o igual a 6 años
- ( ) Más de 6 y menor o igual a 9 años
- ( ) Más de 9 años


### 2. DIAGNOSTICO DE LAS TIENDAS DE BARRIO

2.1. Esta tienda:

- ( ) Es de mi propiedad
- ( ) La tengo en arriendo

2.7. Elija, según su parecer, las ventajas que tiene su tienda frente a su competencia (*Opción múltiple*)


- ( ) Variedad en el surtido
- ( ) Atención personalizada
- ( ) Cercanía de la tienda a los clientes
- ( ) Ambiente físico

|   |   |        |     |
|---|---|--------|-----|
|  | <b>CUESTIONARIO DIAGNOSTICO Y PERCEPCIÓN DE ANÁLISIS DE LAS IMPLICACIONES ECONÓMICAS, SOCIALES Y CULTURALES DEL INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES DE COMERCIOS MINORISTAS DE DESCUENTO DURO AL CANAL DEL COMERCIO MINORISTA TRADICIONAL DE LAS TIENDAS DE BARRIO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS</b> | CÓDIGO |     |
|   |   | RADIO  |     |
|   |   | 200    | 500 |

- ( ) Prontitud del servicio  
 ( ) Calidad de la atención  
 ( ) Precios de los productos  
 ( ) Facilidades de pago (p.e. Plan Separe, fiado, etc.)  
 ( ) Horario de atención  
 ( ) Posibilidad de compra en pequeños volúmenes (menudeo)  
 ( ) Promoción de productos  
 ( ) Otra opción  
 ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- 2.8. ¿Usted le fía a los clientes de la tienda?  
 ( ) Si ( ) No
- 2.9. ¿Cómo considera usted que ha sido la dinámica de **ventas** en su tienda durante el último año?  
 ( ) Han crecido  
 ( ) Han permanecido estables  
 ( ) Han decrecido
- 2.10. ¿Cómo considera que ha sido la relación que usted ha tenido con sus **clientes**? Califique con una puntuación de 1 a 5, siendo 1= Muy malas y 5= Muy buenas  
 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
- 2.11. ¿Cómo considera que ha sido la relación que usted ha tenido con sus **proveedores**? Califique con una puntuación de 1 a 5, siendo 1= Muy malas y 5= Muy buenas  
 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
- 2.12. ¿Se preocupa por conocer y complacer los gustos y preferencias de sus clientes?  
 ( ) Totalmente de acuerdo  
 ( ) Medianamente de acuerdo  
 ( ) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  
 ( ) Medianamente en desacuerdo  
 ( ) Totalmente en desacuerdo
- 3.1. ¿Identifica claramente quiénes son los principales competidores de su tienda?  
 ( ) Si ( ) No
- 3.2. Señale con (x) los competidores directos que conoce y afectan su tienda (**Opción múltiple**):  
 ( ) Tiendas de Abarrotes  
 ( ) Mini mercados  
 ( ) Tiendas ARA  
 ( ) Tiendas SurtiMax  
 ( ) Megatiendas  
 ( ) Almacenes Éxito  
 ( ) Almacenes Olímpica/SAO  
 ( ) Otros ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- 3.3. ¿Qué tan de acuerdo está usted que las Tiendas ARA son competencia directa de su negocio?  
 ( ) Totalmente de acuerdo  
 ( ) Medianamente de acuerdo  
 ( ) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  
 ( ) Medianamente en desacuerdo  
 ( ) Totalmente en desacuerdo
- 3.4. Frente a los siguientes enunciados, califique su apreciación en la escala de 1 a 5, de acuerdo a la siguiente convención: 1= Totalmente en desacuerdo; 2= medianamente en desacuerdo; 3= ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4= medianamente de acuerdo y 5= Totalmente de acuerdo.

| PERCEPCIONES   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| La presencia de la Tienda Ara cercana al negocio afecta las decisiones de compra de mis clientes   |   |   |   |   |   |
| He notado cambios de actitud y costumbres en mis clientes, desde la llegada de una tienda ARA al sector  |   |   |   |   |   |
| Los clientes ahora solicitan productos y servicios que antes no solicitaban  |   |   |   |   |   |
| Mi clientela habitual permanece, a pesar de las promociones temporales que Tiendas Ara ofrece  |   |   |   |   |   |
| Pese a la cercanía de la tienda Ara, los clientes habituales mantienen su flujo de compras normal (es decir, siguen comprando la misma cantidad) |   |   |   |   |   |

**3. PERCEPCIONES SOBRE IMPLICACIONES DE LOS NUEVOS COMERCIOS MINORISTAS DE DESCUENTO DURO**

|   |   |        |     |
|---|---|--------|-----|
|  | <b>CUESTIONARIO DIAGNOSTICO Y PERCEPCIÓN DE ANÁLISIS DE LAS IMPLICACIONES ECONÓMICAS, SOCIALES Y CULTURALES DEL INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES DE COMERCIOS MINORISTAS DE DESCUENTO DURO AL CANAL DEL COMERCIO MINORISTA TRADICIONAL DE LAS TIENDAS DE BARRIO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS</b> | CÓDIGO |     |
|   |   | RADIO  |     |
|   |   | 200    | 500 |

3.5. ¿Considera que las siguientes variables, en comparación con las Tiendas Ara, se constituyen para su tienda en fortalezas o debilidades? Marcar con una (X) donde corresponda.

| VARIABLES                    | DEBILIDADES | FORTALEZAS |
|------------------------------|-------------|------------|
| Variedad en el surtido       |             |            |
| Precio de los productos      |             |            |
| Ambiente físico de la tienda |             |            |
| Atención personalizada       |             |            |
| Menudeo                      |             |            |
| Cercanía al cliente          |             |            |
| Prontitud del servicio       |             |            |
| Calidad de la atención       |             |            |
| Facilidad de pago            |             |            |
| Horario de atención          |             |            |
| Promoción de productos       |             |            |

**4. ACCIONES IMPLEMENTADAS POR LOS TENDEROS DE BARRIOS**

4.1. ¿Se ha visto en la necesidad de crear nuevas acciones (estrategias) como respuesta a la llegada de las Tiendas ARA a su sector?

( ) Si ( ) No

Si la respuesta a la pregunta anterior fue **SI**, continúe con la siguiente. De lo contrario, pase a la pregunta 4.3.

4.2. ¿Cuáles han sido las acciones (estrategias) implementadas? Señale con una (X) las que considere (Opción múltiple)

- ( ) Surtido con productos nuevos
- ( ) Mini ferias en el punto de venta
- ( ) Demostraciones y degustaciones
- ( ) Precios promocionales
- ( ) Comerciales en la radio
- ( ) Uso de material publicitario en la tienda
- ( ) Mejora en la presentación de la tienda
- ( ) Rifas, concursos, bingos.
- ( ) Otra opción

¿Cuál? \_\_\_\_\_

4.3. Según su criterio, señale las siguientes acciones que realiza en su tienda, como mecanismos para mejorar sus ventas:

- ( ) Fachada y nombre de la tienda (cambios y/o mantenimiento)
- ( ) Ubicación del mobiliario
- ( ) Diseño de la iluminación
- ( ) Creación de ambiente agradable mediante olores, música, colores.


- ( ) Rotación de productos
  - ( ) Mantenimiento del mostrador
  - ( ) Espacios de circulación de los clientes
  - ( ) Movilidad del lineal
  - ( ) Otra opción
- ¿Cuál? \_\_\_\_\_

4.4. Frente a los siguientes enunciados, califique su percepción en la escala de 1 a 5, de acuerdo a la siguiente convención: 1= Totalmente en desacuerdo; 2= medianamente en desacuerdo; 3= ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4= medianamente de acuerdo y 5 =Totalmente de acuerdo.

| ACCIONES  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Cree que mantener la tienda aseada, con permanente buen surtido y amabilidad, permite que los clientes se sientan cómodos   |   |   |   |   |   |
| Su tienda es un punto de encuentro, social de la comunidad, para generar lealtad, compromiso, satisfacción y, por tanto, más ventas   |   |   |   |   |   |
| Considero que el uso de la tecnología en la tienda (p.e. caja registradora, computadores, internet, software de venta e inventario, etc.) ayuda a administrar mejor la tienda |   |   |   |   |   |
| Considero que uso de la tecnología en la tienda (p.e. TV/videos, Wi-Fi, redes sociales, teléfonos para domicilios, etc.) ayuda a fidelizar a mis clientes                     |   |   |   |   |   |
| El respeto y el orden en la tienda, permiten mantener los niveles deseados de compra  |   |   |   |   |   |
| Los competidores directos fortalecen mi actividad en la tienda, porque aprendo de lo mejor que hacen para ponerlo en práctica   |   |   |   |   |   |
| Las acciones que implemento para crear, mantener y/o hacer crecer las relaciones de intercambio con los distribuidores y proveedores, beneficia la tienda                     |   |   |   |   |   |
| El personal de ventas de la tienda es importante para atender, captar y fidelizar clientes  |   |   |   |   |   |
| El apoyo a la actividades realizadas en la comunidad me ayudan a fidelizar clientes e, incluso, a ganar nuevos  |   |   |   |   |   |

4.5. ¿Qué aspectos puede mejorar para ofrecer un servicio de calidad, fidelizar a su clientes y competir con las tiendas Ara? (Numerar en orden de importancia, siendo 1 la más importante y 5 la menos importante)

| Nº | ASPECTOS  |
|----|---|
|    | Mantener la tienda con el surtido suficiente, para que el cliente encuentre lo que necesite                       |
|    | Tener disposición para ayudar al cliente y proporcionarle un servicio oportuno                                    |
|    | Capacitación y entrenamiento tanto al tendero como a sus empleados, para garantizar una mejor atención al cliente |

|   |   |        |     |
|---|---|--------|-----|
|  | <b>CUESTIONARIO DIAGNOSTICO Y PERCEPCIÓN DE ANÁLISIS DE LAS IMPLICACIONES ECONÓMICAS, SOCIALES Y CULTURALES DEL INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES DE COMERCIOS MINORISTAS DE DESCUENTO DURO AL CANAL DEL COMERCIO MINORISTA TRADICIONAL DE LAS TIENDAS DE BARRIO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS</b> | CÓDIGO |     |
|   |   | RADIO  |     |
|   |   | 200    | 500 |

| Nº | ASPECTOS  |
|----|---|
|    | Contar con un personal amable y cortés con los clientes   |
|    | Mantener la tienda bien presentada en sus instalaciones, así como personal y equipos adecuados para atender a los clientes. |

Si la respuesta a la pregunta anterior fue SI, mencione cuales.

### 5. RECOMENDACIONES E INTENCIONES FUTURAS

5.1. ¿Ha recibido algún tipo de información, capacitación y/o asesoría para administrar mejor su tienda?

( ) SI ( ) No

*Si la respuesta a la pregunta anterior fue SI, continúe con las dos siguientes. De lo contrario, pase a la pregunta 5.4.*

5.2. ¿Qué tipo de capacitación, asesoría ha recibido?

- ( ) Mercadeo & ventas
- ( ) Servicio al cliente
- ( ) Merchandising visual
- ( ) Atención al cliente
- ( ) Emprendimiento y Empresarismo
- ( ) Plan de mercadeo
- ( ) Mercadeo básico y servicio al cliente
- ( ) Otra opción

¿Cuál?

5.3. ¿De quién ha recibido las capacitaciones?

Sistema de Investigación,  
Desarrollo Tecnológico e Innovación

5.4. ¿Pertenece a algún tipo de asociación o agrupación de tenderos?

( ) SI ( ) No

Si la respuesta a la pregunta anterior fue SI, mencione cuales.

*Si la respuesta a la pregunta anterior fue NO, continúe con la siguiente. De lo contrario, pase a la pregunta 5.6.*

5.5. ¿Le gustaría asociarse o cooperar con los comerciantes que tienen el mismo tipo de negocio?

( ) SI ( ) No

5.6. ¿Tiene usted conocimiento de entidades que le podrían ayudar a mejorar su negocio?



( ) SI ( ) No

5.7. ¿Estaría dispuesto a recibir un tipo de apoyo, que contribuya a disminuir los efectos de las tiendas Ara en su comunidad y asegurar la permanencia de su negocio en el mercado?

( ) SI ( ) No

**¡GRACIAS POR SU APOYO!**

## Anexo 2. Instrumento de entrevistas a profundidad

|   |   |                        |  |
|---|---|------------------------|--|
|  | <b>INSTRUMENTO DE ENTREVISTA PERCEPCIÓN ANÁLISIS DE LAS IMPLICACIONES ECONÓMICAS, SOCIALES Y CULTURALES DEL INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES DE COMERCIOS MINORISTAS DE DESCUENTO DURO AL CANAL DEL COMERCIO MINORISTA TRADICIONAL DE LAS TIENDAS DE BARRIO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS</b> | CÓDIGO<br><br><br><br> |  |
|---|---|------------------------|--|

Buenos días/tardes/noche. El Servicio Nacional de Aprendizaje –SENA- junto a la Universidad de Cartagena está llevando a cabo una investigación que tiene por objetivo "Analizar las implicaciones económicas, sociales y culturales del ingreso de nuevos competidores de comercios minoristas de descuento duro al canal del comercio minorista tradicional de las tiendas de barrio en la ciudad de Cartagena de Indias, como base para la formulación de recomendaciones que contribuyan a la mejora de su competitividad". Usted ha sido seleccionado aleatoriamente para participar en esta investigación, por ello lo invitamos a participar. Le agradecemos contestar cada pregunta con la mayor sinceridad. Para ello, le garantizamos el absoluto anonimato y secreto de sus respuestas. Además, una vez tabulada la información, los cuestionarios individuales serán destruidos.

### 1. PERCEPCIÓN SOCIAL:

#### Factor Familia.

- 1.1. ¿Qué tipo de beneficios económicos ofrece su tienda para las familias de su comunidad?
- 1.2. ¿puede considerar que su tienda es un lugar de encuentro y desencuentro para los miembros de las familias de su comunidad?
- 1.3. ¿Cree que la Tienda Ara puede brindar los mismos beneficios que su tienda ofrece?

#### Factor Educación.

- 1.4. ¿Qué tipo de educación ha recibido para administrar su negocio?
- 1.5. ¿Este tipo de educación, le ha permitido implementar estrategias (Disciplinas) de venta favorables para su negocio?

Si ( ) No ( )

Cuales:

- 1.6. ¿Estaría dispuesto a recibir un tipo de capacitación que le permita mejor preparación frente a la competencia?

Si ( ) No ( )

Por qué?



Que le gustaría aprender?

### 2. PERCEPCIÓN CULTURAL:

#### Factor Estrategias de venta.

- 2.1. ¿Qué estrategias de venta aplica en su tienda según lo aprendido en la cultura que lo rodea para mantener clientes?
- 2.2. Cree que utilizando sus estrategias, puede competir con las tiendas de descuento duro (Ara)?

Factor, atención al cliente según Identidad cultural.

|   |   |        |   |
|---|---|--------|---|
|  | <b>INSTRUMENTO DE ENTREVISTA PERCEPCIÓN ANÁLISIS DE LAS IMPLICACIONES ECONÓMICAS, SOCIALES Y CULTURALES DEL INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES DE COMERCIOS MINORISTAS DE DESCUENTO DURO AL CANAL DEL COMERCIO MINORISTA TRADICIONAL DE LAS TIENDAS DE BARRIO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS</b> | CÓDIGO |  |
|   |   |        |   |

2.3. ¿Cree que su Identidad cultural influye en su servicio al cliente?

2.4. ¿su Identidad cultural, le permite ser más competente en cuanto a las ventas?

**Factor, contexto cultural.**

2.5. ¿Considera que sus ventas se benefician por el contexto, que rodea la tienda?

2.6. ¿Cree que el contexto moldea (barrio, comunidad) sus estrategias de venta y la permanencia de sus clientes?

2.7. ¿Cree que puede aplicar las mismas estrategias de venta en todos los contextos?  
 Si ( ) No ( ). Por qué?

**Factor, representaciones mentales.**

2.8. ¿En qué productos ofrece sólo marcas tradicionales, para fidelizar clientes?

2.9. ¿Ha perdido clientes por causa de las marcas de la competencia?

2.10. ¿Ofrece marcas diferentes a las tradicionales, para competir con Ara

### 3. PERCEPCIÓN SOCIOCULTURAL:

**Factor, Relación Tendero- Cliente.**

3.1. ¿Cómo se da la relación con sus clientes, para garantizar su permanencia?

3.2. ¿Ha visto afectadas las relaciones con sus clientes por causa de la competencia?

**Factor Relación Comercial Tendero- Cliente.**

3.3. ¿Cómo complace los gustos comerciales de sus clientes?

3.4. ¿Cree que esta es una ventaja frente a la competencia?

**Factor, Tradición.**

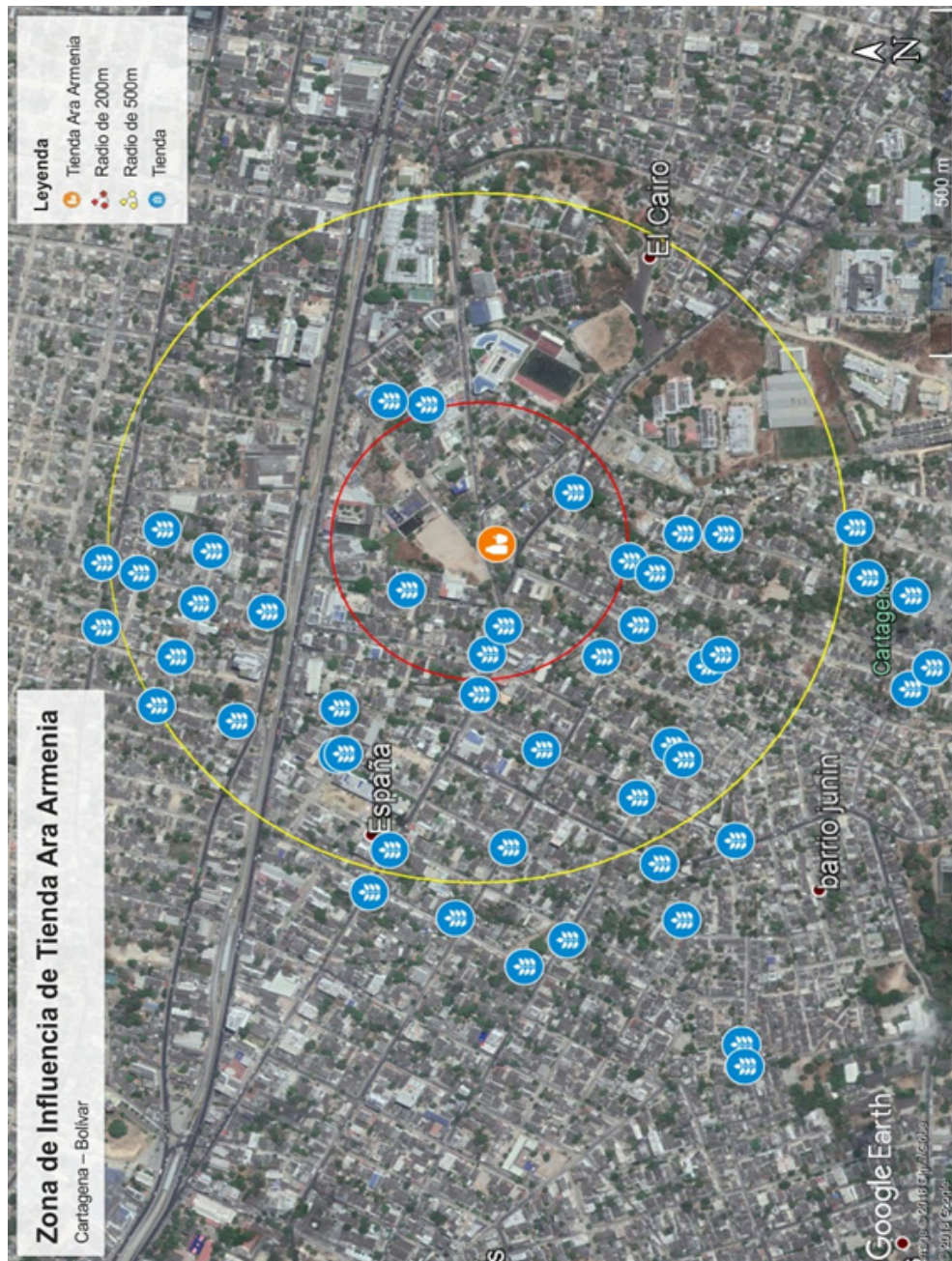
3.5. ¿Ha considerado modificar el formato tradicional de su tienda por la llegada de la competencia?

3.6. ¿Cree que el formato tradicional de tienda de barrio va a desaparecer?

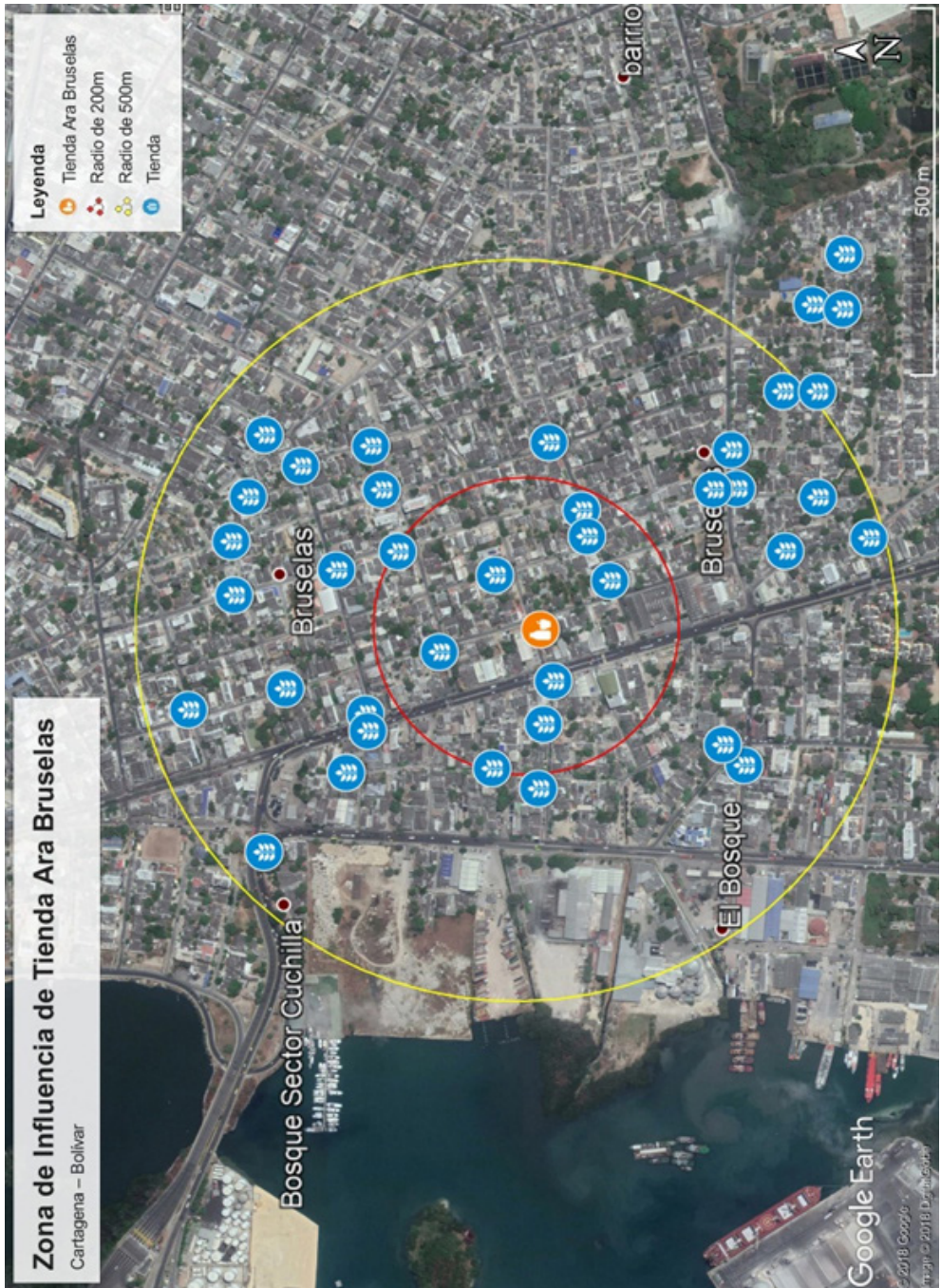
**¡GRACIAS POR SU APOYO!**



### Anexo 3. Áreas de influencias de las tiendas de barrio



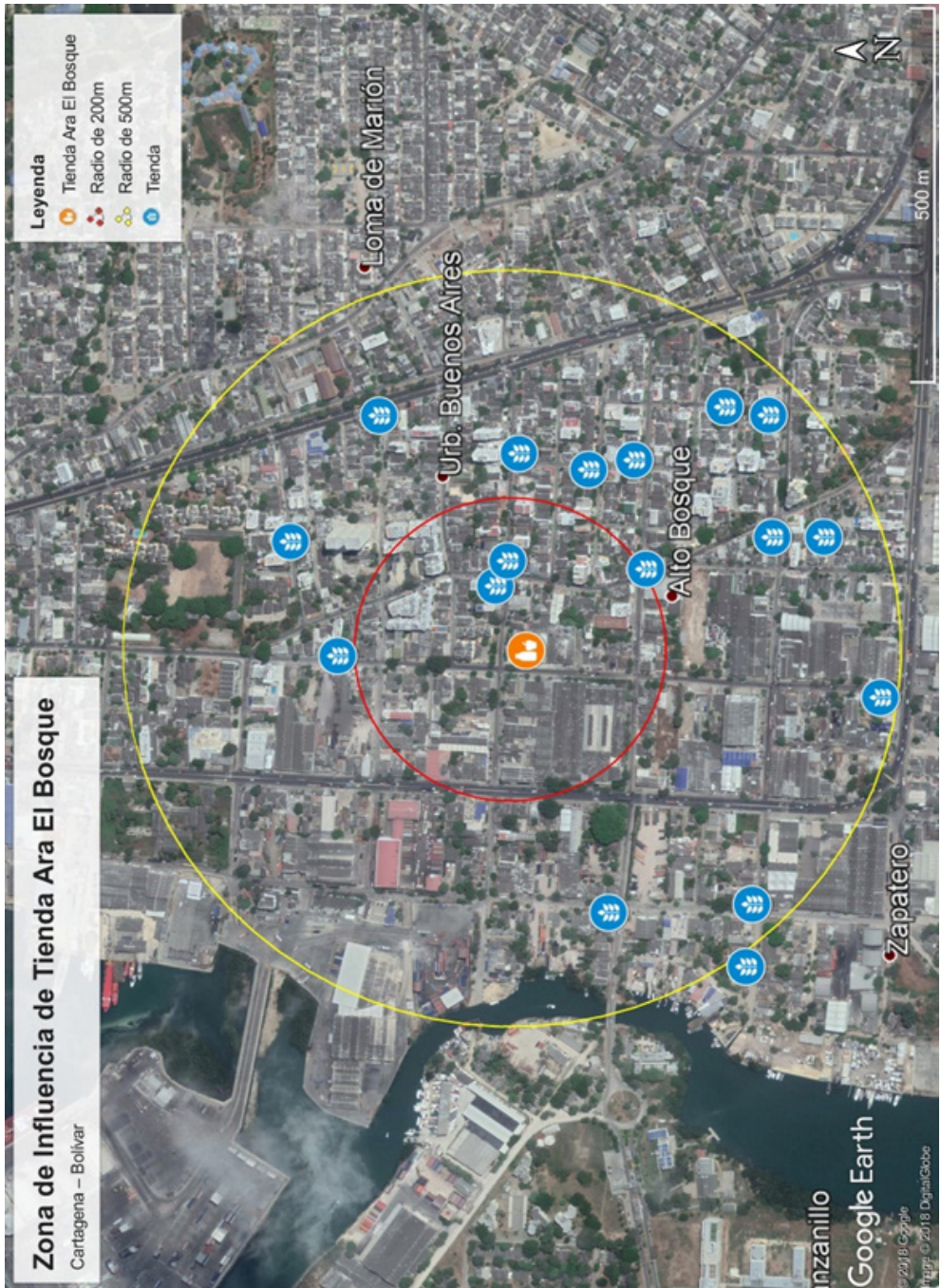








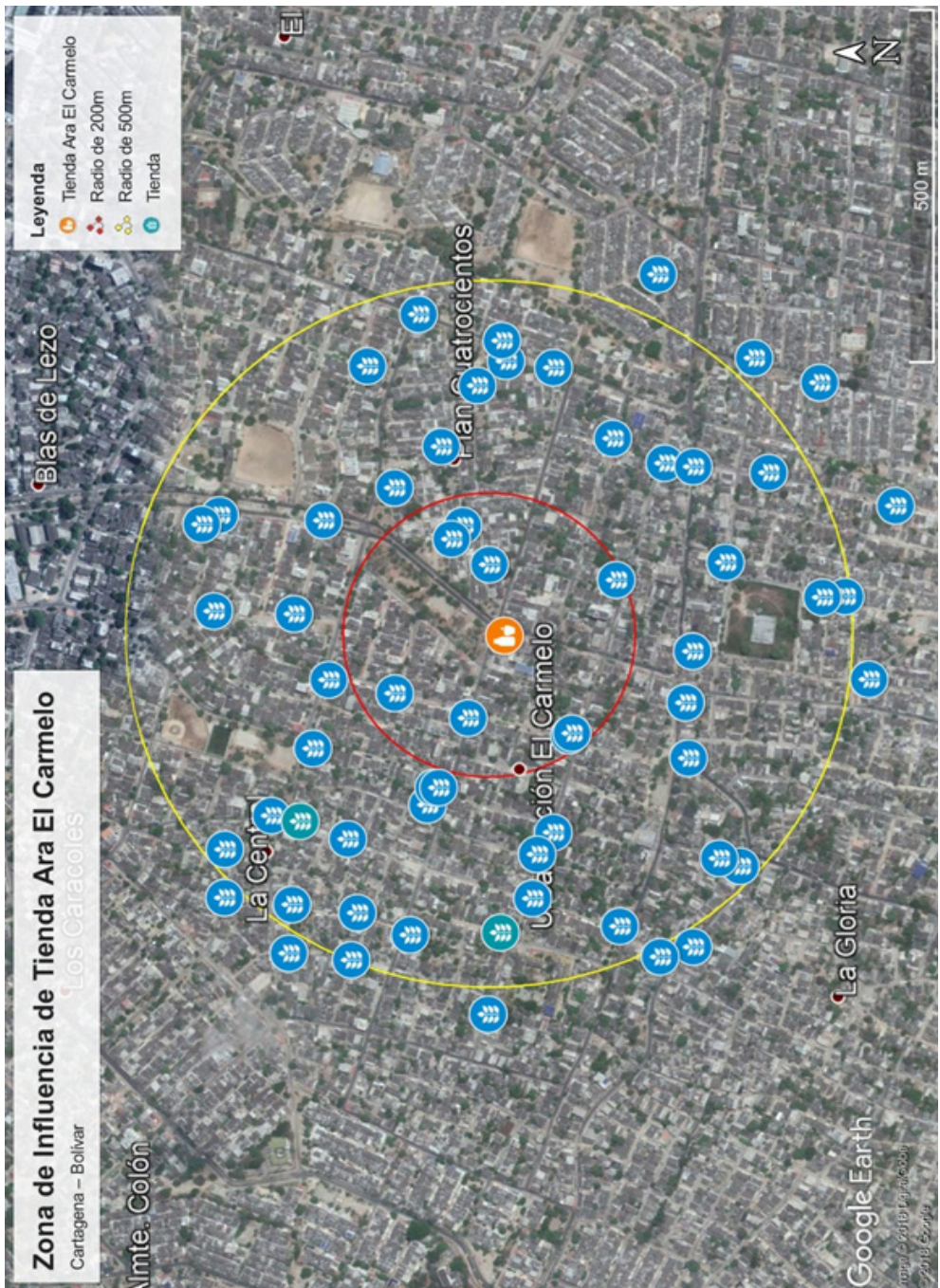




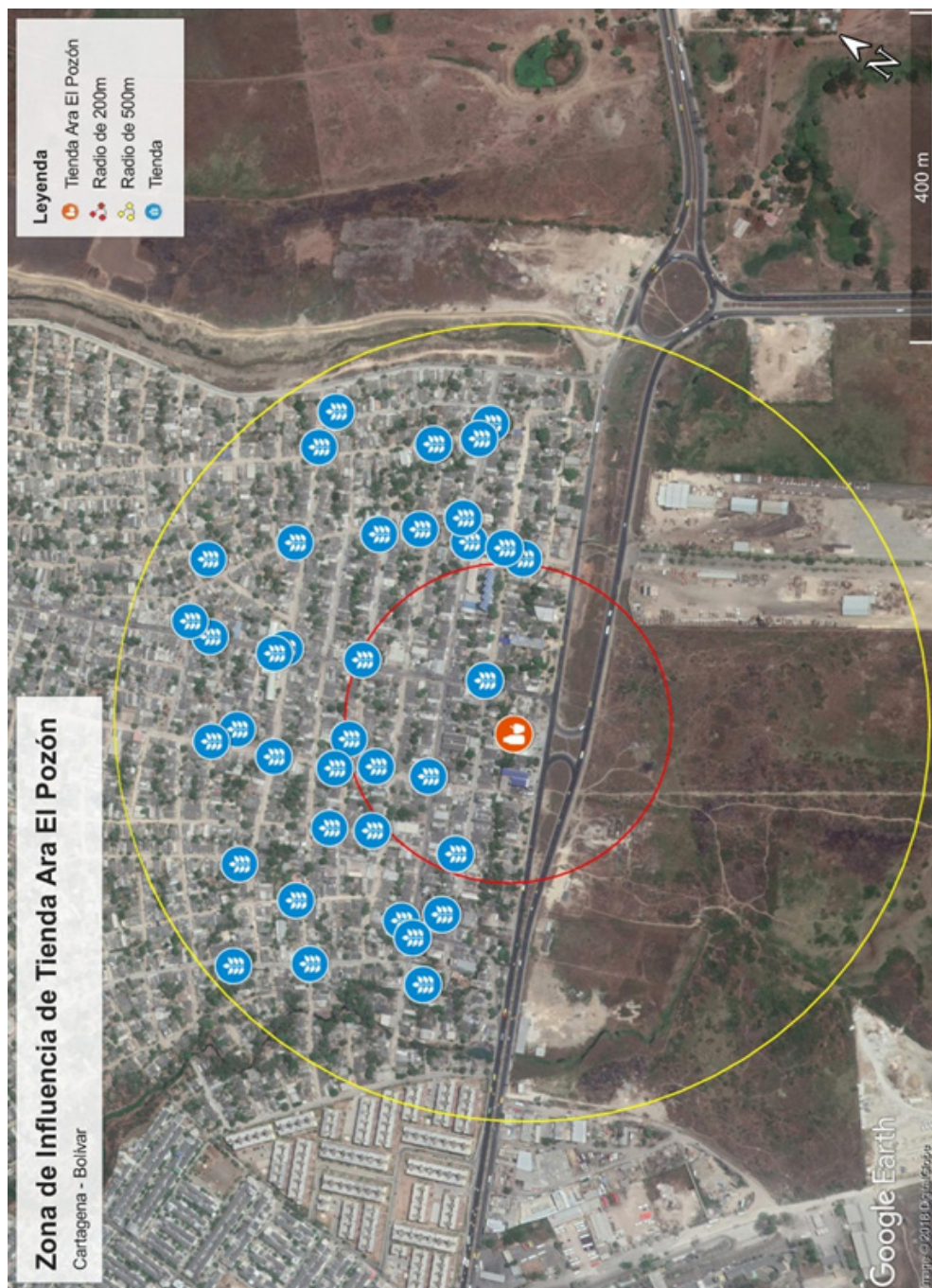




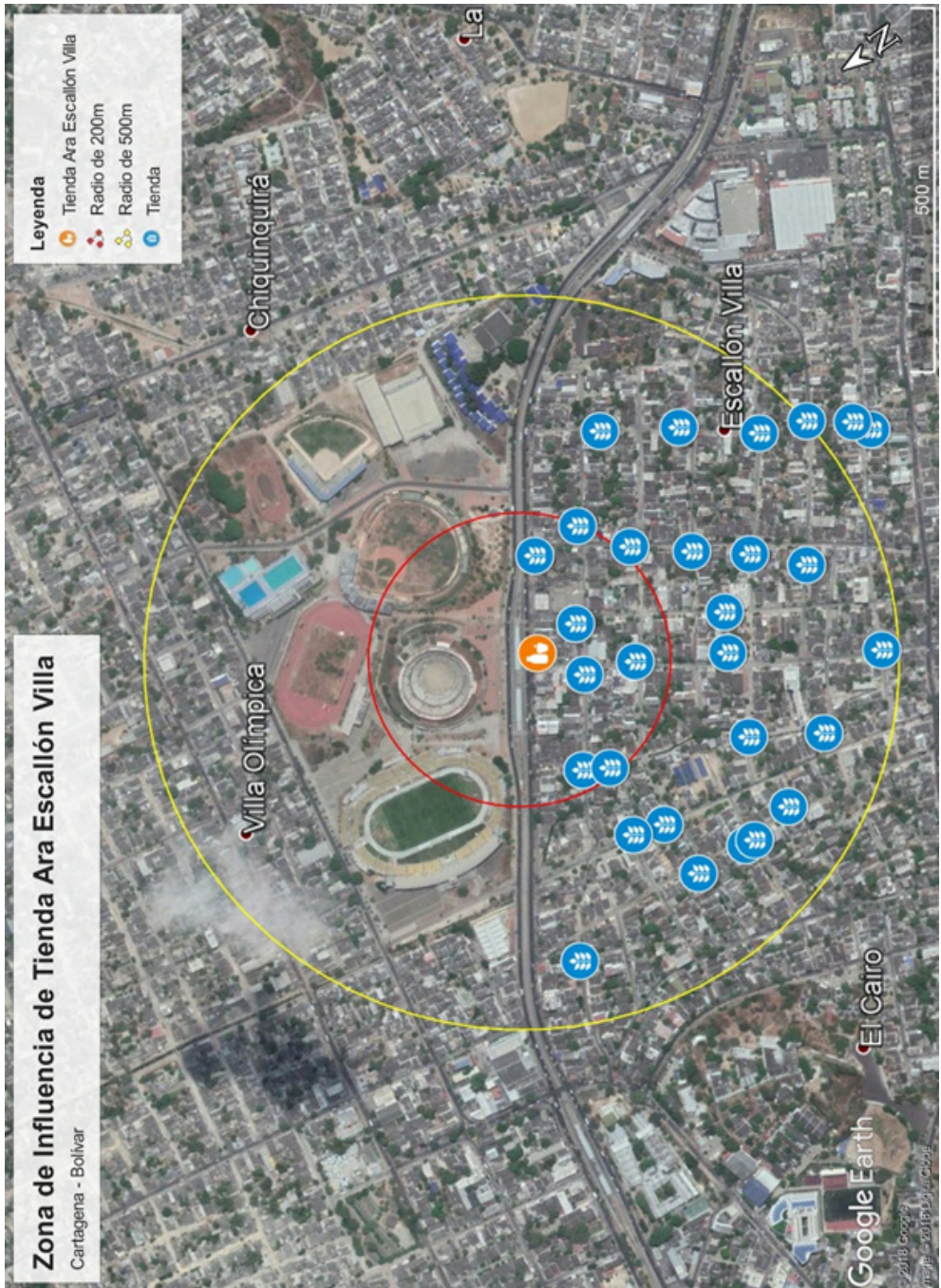




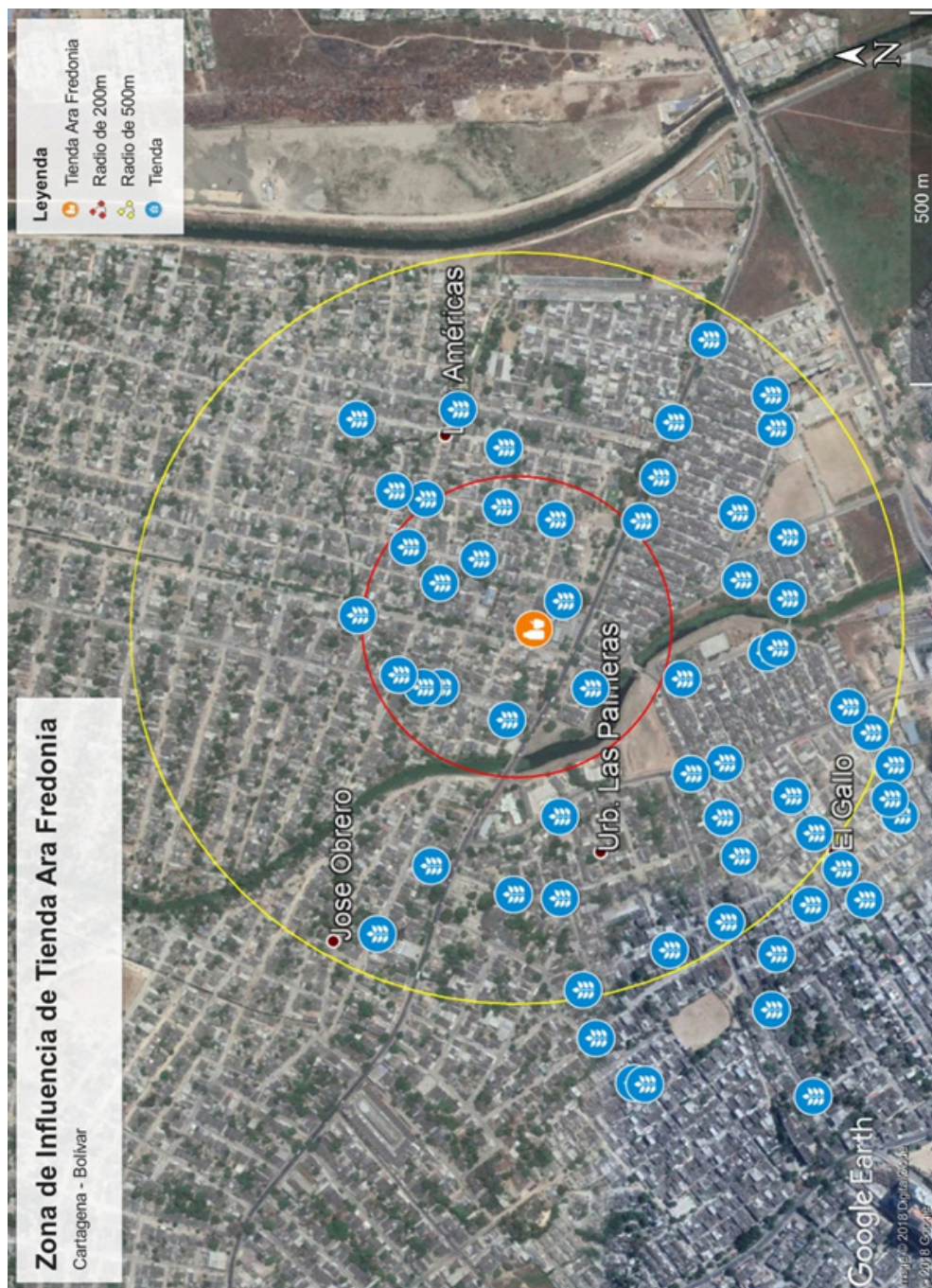








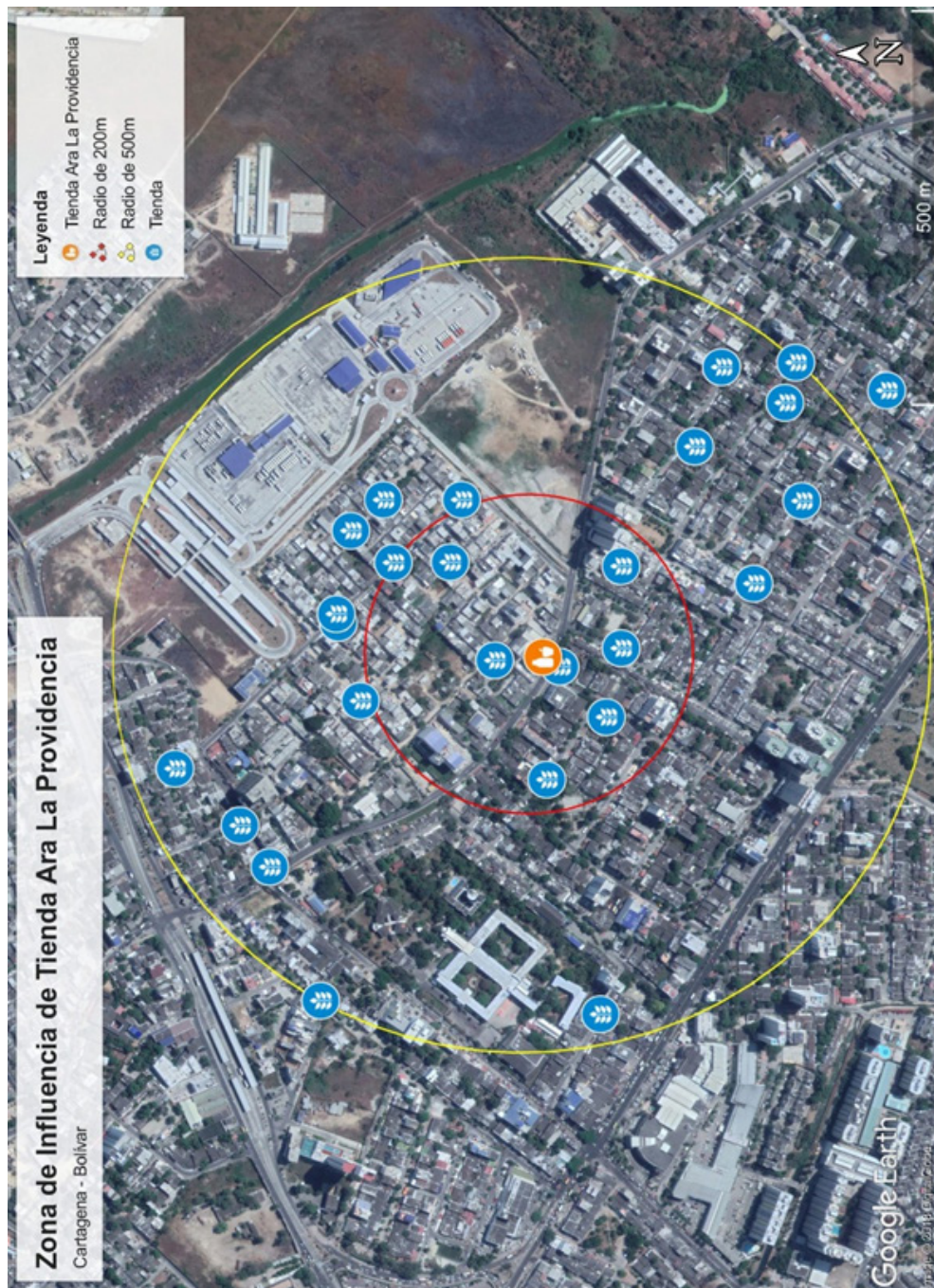




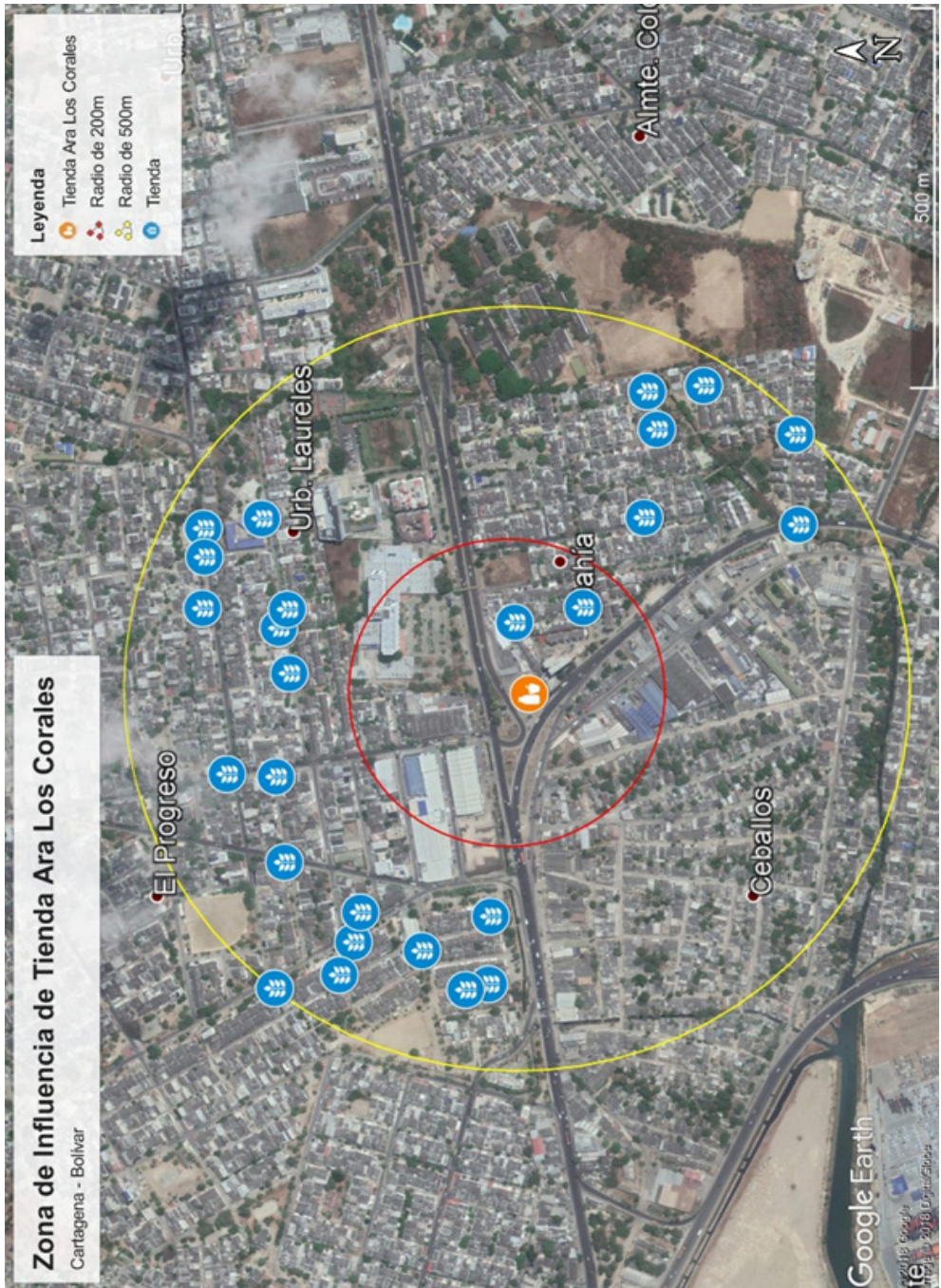








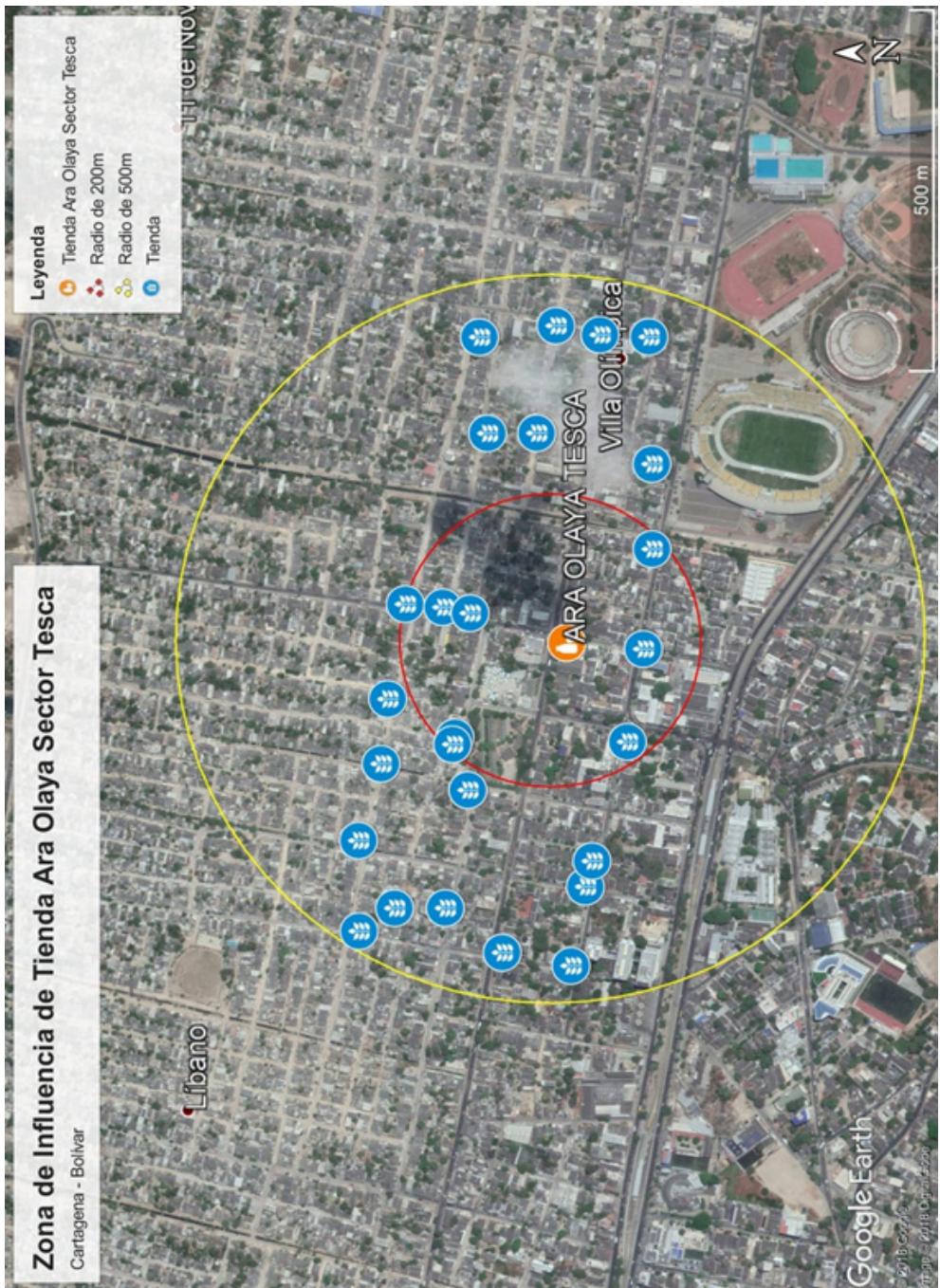




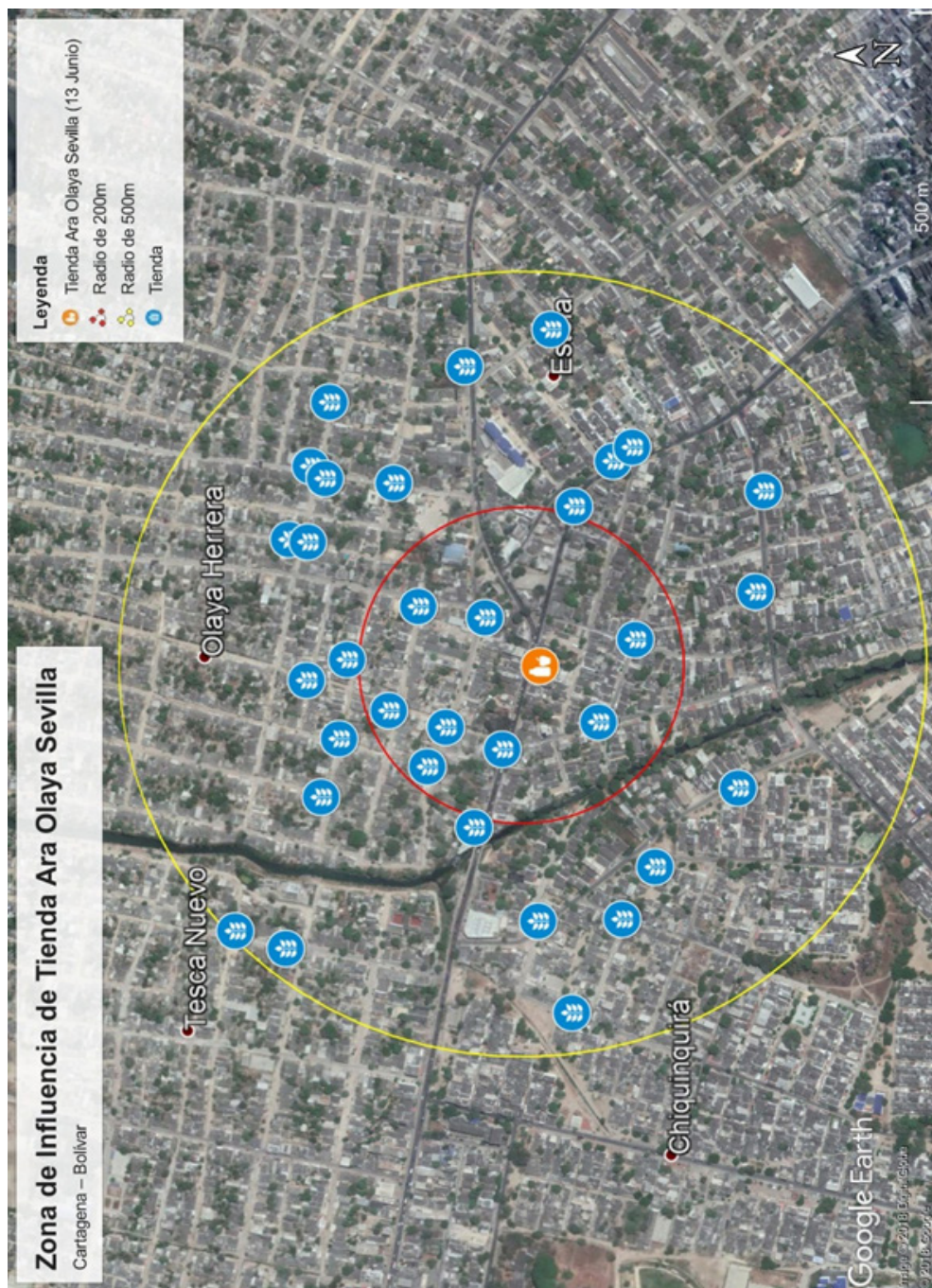












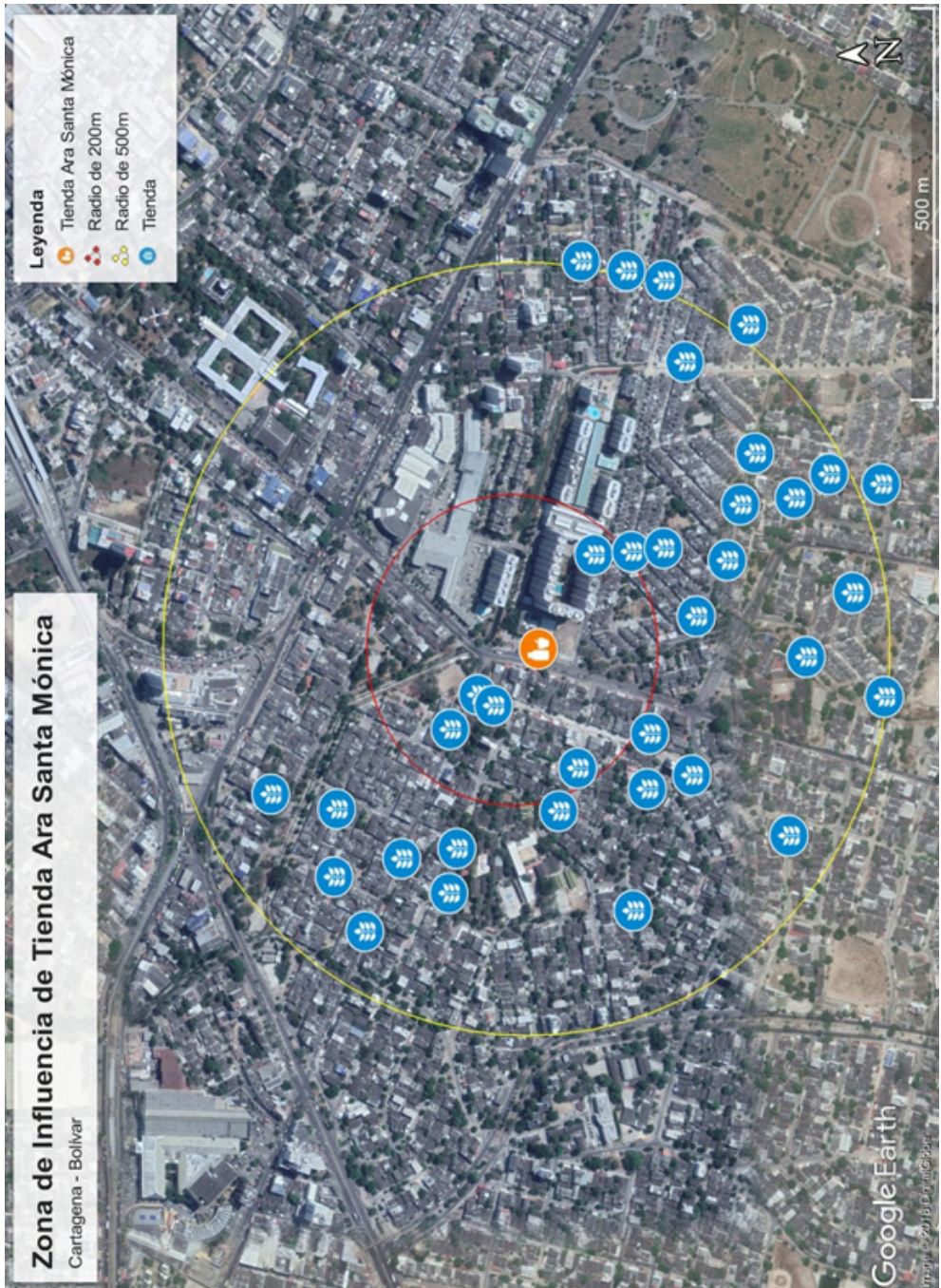




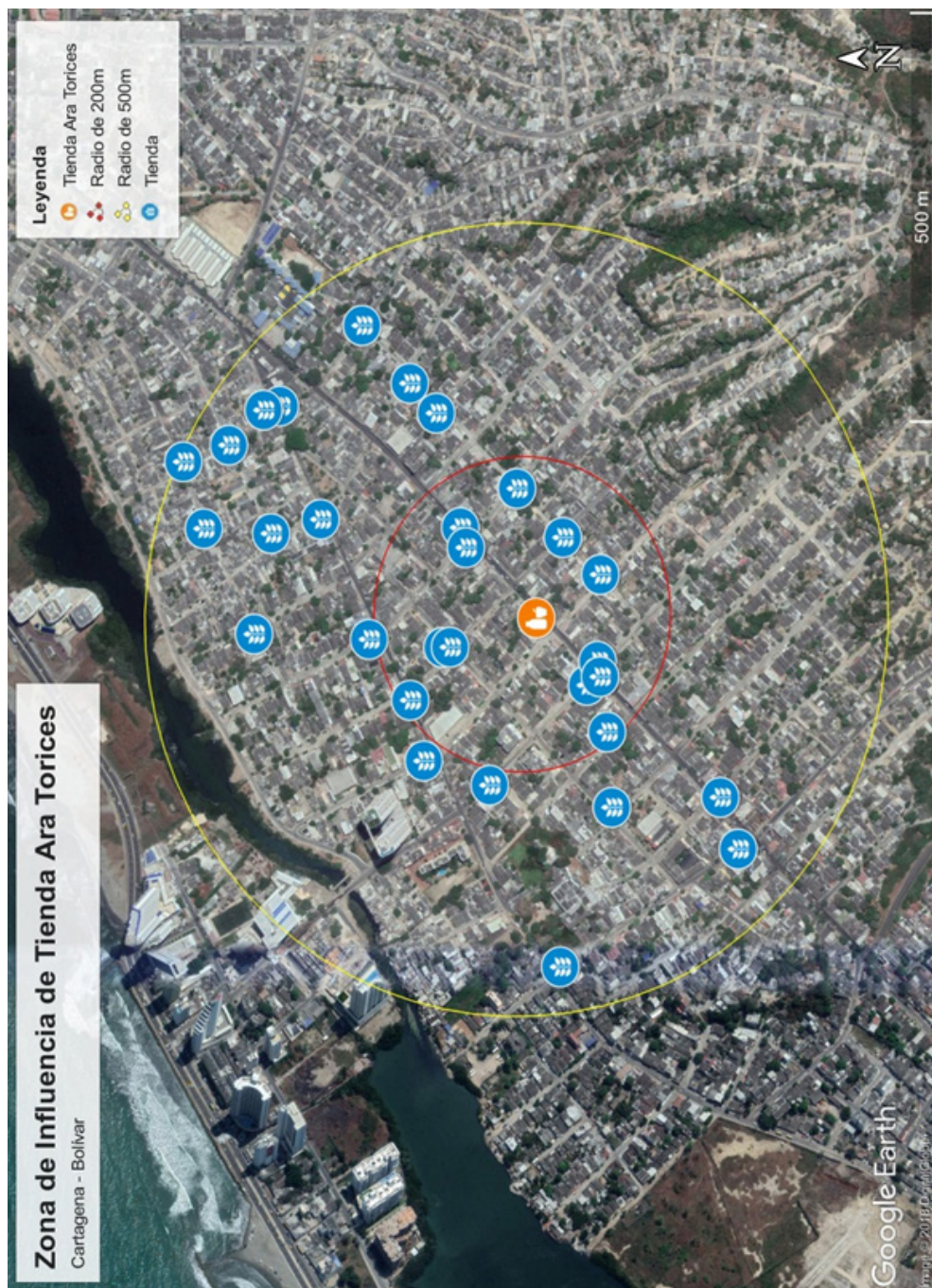




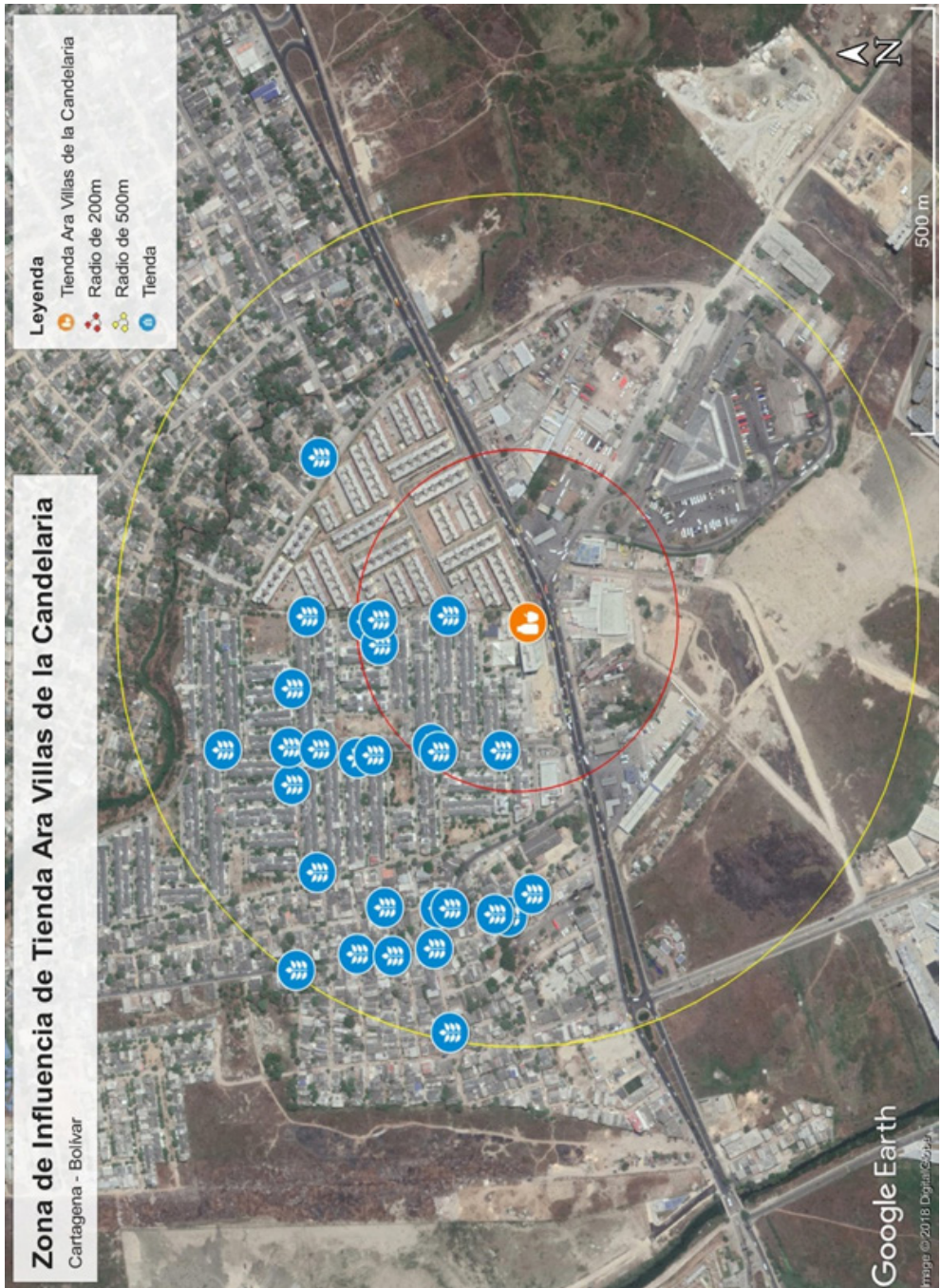












La impresión de este libro se realizó en papel bond blanco 90 grs. para páginas interiores y propalcote de 280 grs. para la portada con plastificado mate. Con un tiraje de 200 ejemplares.

El libro Tiendas Hard Discount y sus efectos en las tiendas de barrio de Cartagena de Indias (Colombia), de los autores Javier del Carmen Martínez Pérez y Francisco Javier Maza Ávila, se diseñó y diagramó en la Editorial Universitaria - Sección de Publicaciones de la Universidad de Cartagena y se terminó de imprimir en el año 2021 en la empresa Alpha Group, en la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia.



En la actualidad, el comercio minorista ha tenido una acelerada transformación con el arribo y expansión de los formatos conocidos como tiendas de descuento duro o Hard Discount. Este formato se caracteriza por ofrecer a los consumidores precios muy bajos en los productos, a partir de la reducción de costos operativos como procesos logísticos, número de empleados e infraestructura y ofreciendo un portafolio de productos limitados –en especial, aquellos de mayor rotación–, para así poder mantener un flujo constante del producto y garantizar unos precios bajos.

Pese a las ventajas que supone el formato de descuento duro para los consumidores, su dinámica de crecimiento parece amenazar la perdurabilidad de las tiendas de barrio, comercio minorista tradicional con un valor socioeconómico y cultural para el segmento de consumidores al cual dirige su área de influencia. Por esta razón, el presente libro resultado de investigación centra su atención en el análisis de las percepciones sobre las implicaciones económicas, sociales y culturales del ingreso de nuevos competidores de comercios minoristas de descuento duro o Hard Discount en las tiendas de barrio, tomando como centro del análisis Cartagena de Indias, una de las ciudades del Caribe colombiano que ha visto incrementar tanto el número como la variedad de formatos de descuento duro en los últimos años.



**SENNOVA**

Sistema de Investigación,  
Desarrollo Tecnológico e Innovación



Universidad de  
**Cartagena**

Fundada en 1827



ISBN: 978-958-5439-33-7



9 789585 439337