

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el autor ha autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Bibliotecas Bucaramanga
Universidad Santo Tomás

**Formulación de estrategias para el mejoramiento de la administración de las tiendas
de barrio de Bucaramanga**

David Goyeneche Ramírez

**Trabajo de grado presentado como requisito para obtener el título de Magister en
Administración**

Director

Jairo Amaya Amaya

Candidato a Doctor en Administración

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría en Administración

2014

Dedicatoria

A Dios porque siempre me escucha y acompaña, cumpliendo mis sueños y mostrandome el camino que debo seguir.

A mi esposa Jussinth por su amor, apoyo y motivación para cumplir mis propósitos.

A mi abuelo Felix Blanco (q.e.p.d.) por ser mi guía y amigo hasta su último día de vida.

A mi abuela Socorro por su compañía y amor incondicional.

A mi madre Esperanza por brindarme su apoyo cuando lo necesito.

A mi hermana Jenifer por ser una razón de inspiración.

A mi sobrino Juan Felipe por brindarme tantos momentos de alegría.

Agradecimientos

A todos aquellas personas dedicadas a la profesión de tenderos en la ciudad de Bucaramanga que gentilmente se tomaron el tiempo de contarme acerca de sus empresas, las populares tiendas de barrio.

A mi director de tesis el doctor Jairo Amaya Amaya por su acompañamiento en la investigación y desarrollo de los resultados.

A todos mis compañeros y docentes de la Universidad Santo Tomás de quienes aprendí grandes claves de la vida.

A Gonzalo “Ruchy” Rojas por compartirme el conocimiento que ha adquirido a lo largo de más de 20 incansables años apoyando a los tenderos.

A las tres parejas de empresarios del sector retail en Bucaramanga: Arsenio y Alix, Jorge y Stella, Jose y Maria Eugenia, de quienes he adquirido gran parte de mis conocimientos para lograr los resultados de la presente tesis.

David Goyeneche Ramírez

Tabla de Contenido

1. Formulación de estrategias para el mejoramiento de la administración de las tiendas de barrio de Bucaramanga	14
1.1 Planteamiento del problema	14
1.2 Formulación del problema.....	15
1.3 Sistematización del problema	15
1.4 Justificación.....	16
1.5 Objetivos.....	17
1.5.1 General	17
1.5.2 Específicos	17
2. Marco de referencia	18
2.1 Antecedentes y marco histórico.....	18
2.1.1 En el ámbito internacional.....	18
2.1.2 En el ámbito nacional.....	18
2.1.3 En el ámbito local	19
2.2 Marco conceptual	22
2.3 Marco legal.....	25
3. Metodología de la investigación	27
3.1 Hipótesis	28
3.2 Operacionalización de las Variables.....	28
3.3 Tipificación de la investigación	28
3.4 Población y muestra	28
3.5 Diseño y técnicas de recolección de información	32

4. Resultados y discusión.....	33
4.1 Caracterización de las tiendas de barrio de Bucaramanga	33
4.2 Análisis de las variables de mayor relevancia en la gestión administrativa de las tiendas de barrio de Bucaramanga	44
5.1 Perspectivas del cuadro de mando integral.....	67
5.1.1 Perspectiva Financiera	67
5.1.2 Perspectiva del cliente	70
5.1.3 Perspectiva del proceso interno:	73
5.1.3.1 Organización de los productos:	73
5.1.3.2 Merchandising	76
5.1.3.3 Localización.....	77
5.1.3.4 Neuromarketing.....	77
5.1.3.5 Innovación	80
5.1.3.6 Benchmarking	80
5.1.3.7 Publicidad.....	81
5.1.3.8 Impulso	82
5.1.3.9 Marca de la tienda	83
5.1.3.10 Presentación personal	83
5.1.3.11 Voz a voz.....	84
5.1.3.12 Música.....	84
5.1.3.13 Aprovechamiento de estacionalidades	84
5.1.3.14 Seguridad.....	85
5.1.3.15 Inventarios.....	85

5.1.3.16 CRM (Customer Relationship Management)	86
5.1.3.17 Planificación de las actividades	87
5.1.4 Perspectiva de formación	87
5.2 Antecedentes para el plan estratégico administrativo de las tiendas de barrio	89
5.2.1 Perfil de capacidad interna (PCI)	90
5.2.2 Matriz del Boston Consulting Group	95
5.2.3 Análisis DOFA	99
5.3 Plan estratégico	103
6. Conclusiones y recomendaciones	111
6.1 Conclusiones	111
6.2 Limitaciones de la investigación	113
Referencias	114

Lista de Tablas

Tabla 1. Hipótesis del proyecto	27
Tabla 2. Tiendas por comuna (Fuente: Cámara de Comercio de B/ga 2013).....	29
Tabla 3. Cantidad de encuestas por tiendas de barrio.....	31
Tabla 4. Caracterización de las tiendas de barrio de Bucaramanga	32
Tabla 5. Capacidad directiva de las tiendas de barrio de Bucaramanga.....	90
Tabla 6. Capacidad competitiva de las tiendas de barrio de Bucaramanga.....	91
Tabla 7. Capacidad financiera de las tiendas de barrio de Bucaramanga	91
Tabla 8. Capacidad tecnológica de las tiendas de barrio de Bucaramanga.....	92
Tabla 9. Capacidad del talento humano de las tiendas de barrio de Bucaramanga ...	92
Tabla 10. Perfil de la capacidad interna de las tiendas de barrio de Bucaramanga	93
Tabla 11. Matriz Boston Consulting Group de las tiendas de barrio de Bucaramanga	96
Tabla 12. Indicadores de gestión financiera.....	104
Tabla 13. Indicadores de gestión del cliente.....	105
Tabla 14. Indicadores de gestión de procesos	105
Tabla 15. Indicadores de gestión de formación	108

Lista de Figuras

Figura 1. Mapa por comunas de Bucaramanga.	30
Figura 2. Promedio de clientes diarios por comuna.	44
Figura 3. Valor promedio de venta diaria por comuna.	45
Figura 4. Valor promedio de venta mensual de tienda por comuna.	46
Figura 5. Género de los administradores de tiendas de barrio.	47
Figura 6. Promedio de edad de los tenderos.	47
Figura 7. Nivel de escolaridad de los tenderos.	48
Figura 8. ¿Quién atiende la tienda?.....	49
Figura 9. Tiempo de existencia de las tiendas de barrio (Años).....	49
Figura 10. Localización de las tiendas de barrio.	50
Figura 11. Área de las tiendas de barrio (m²).	51
Figura 12. Tipo de servicio.	52
Figura 13. Productos de mayor importancia para las tiendas.	53
Figura 14. Medios de comunicación de las tiendas.....	54
Figura 15. Medios de comunicación de las tiendas por parte de los proveedores.	55
Figura 16. Tipo de compras de los tenderos.....	56
Figura 17. Género de compradores.	57
Figura 18. Tiendas con planeación estratégica.	57
Figura 19. Negociaciones con otras tiendas.....	58
Figura 20. Registros contables en sus tiendas.	59
Figura 21. Proyección de ventas.....	60

Figura 22. Inventario de productos.	60
Figura 23. Promedio de mermas mensuales.....	61
Figura 24. Edad de los clientes en años.	62
Figura 25. Incentivos de los tenderos para los clientes.	63
Figura 26. Servicios adicionales.	64
Figura 27. Apoyo de los proveedores.....	65
Figura 28. Figura de Boston Consulting Group.	97

Lista de Apéndices

Apéndice A. Barrios por comuna de Bucaramanga.....	119
Apéndice B. Encuesta tiendas de barrio de Bucaramanga.....	124
Apéndice C. Transmisión programa “Que hablen los tenderos” del canal TRO.....	130
Apéndice D. Publicación en revista “De Tienda en Tienda”.....	131
Apéndice E. Publicación impresa y en internet del diario ADN	134

Resumen

Las tiendas de barrio son una fuente de ingresos para muchas familias en Colombia y a pesar de ser una pequeña empresa, por lo general son la fuente de ingresos para el sostenimiento de una familia. Unidas las tiendas de barrio son una de las principales fuentes de ingresos para la economía del país y un gran apoyo como canal de comercialización de los productos de consumo masivo más solicitados por la población aledaña a las mismas. Por ser una razón tan importante para gran cantidad de familias, muchas de ellas con pocas opciones de progreso, la presente investigación busca brindar un aporte como fuente de conocimiento identificando las principales variables presentes en su actual gestión administrativa, los aspectos más relevantes en lo referente al tipo de tiendas de barrio existentes de acuerdo a sus condiciones demográficas, apoyado en conocimientos adquiridos a lo largo del estudio de expertos en los temas relacionados y experiencia propia en el campo comercial del consumo masivo. De esta manera se establece una serie de estrategias de gestión administrativa desde las perspectivas financiera, del cliente, de los procesos y la de formación y crecimiento.

Palabras claves: tiendas de barrio, consumo masivo, perspectiva financiera, cliente, procesos, formación y conocimiento.

Abstract

Convenience stores are a source of income for many families in Colombia and already despite being a small business, are usually the source of income to sustain a family. United neighborhood stores are a major source of income for the country's economy and great support as a marketing channel for consumer products most requested by the surrounding population to them. Being such an important reason large number of families, many with few options for advancement, this research aims to provide a contribution as a source of knowledge by identifying the main variables in the current administration, most relevant aspects regarding the type of existing neighborhood stores according to their demographic conditions, supported on knowledge gained during the study of experts in the related subjects and experience in the commercial field of mass consumption. In this way a series of administrative management strategies are established from a financial perspective, customer, processes and training and growth.

Keywords: convenience stores, consumer, financial perspective, customer, processes, training and knowledge.

1. Formulación de estrategias para el mejoramiento de la administración de las tiendas de barrio de Bucaramanga

1.1 Planteamiento del problema

El comercio de productos de consumo masivo ha tenido un crecimiento notable en Colombia tanto para las empresas locales como para los nuevos competidores. En el caso de las tiendas de barrio, estas han sobrevivido a la enorme inversión que significó la primera ola de expansión de los hipermercados, que empezó en 1990 con la entrada del Éxito en Bogotá, seguido en 1995 con la llegada de Makro y en 1998 con la de Carrefour. Al contrario de lo que muchos vaticinaban en los 90, crecieron (Vargas, 2005).

Bucaramanga como una de las principales ciudades del país, no está exenta de este crecimiento comercial, lo que ha puesto a su región en general en la mira de reconocidas multinacionales del retail. Según datos de Fenalco, a mayo de 2013, las tiendas de barrio abastecían a cerca del 68% de la población colombiana, siendo el eslabón final de la cadena productiva de alimentos y productos de primera necesidad de la canasta familiar (Díaz, 2013).

Esta es una oportunidad vista por las grandes superficies como una forma de expansión a menor escala, pero de mayor crecimiento en unidades de negocio. Rafael España (Citado por Monroy, 2011), director de estudios económicos de Fenalco, comenta que parte de la estrategia de las grandes superficies es instalar formatos express en varios puntos de las

ciudades para satisfacer las necesidades de personas que viven solas, que estudian y trabajan, y no tienen tiempo de ir a los locales más grandes.

De acuerdo con Kaplan y Norton (1992), no se puede controlar lo que no se puede medir. Por esto, para poder lograr todos los objetivos organizacionales es necesario el mejoramiento en su capacidad administrativa. Dada la situación, se identifica un problema para las tiendas de barrio por no contar con una estrategia para el control de sus negocios y poder contrarrestar a su competencia, las grandes superficies y autoservicios independientes.

1.2 Formulación del problema

En el trazado de la presente investigación se identifica un problema para las tiendas de barrio de Bucaramanga, el cual es su falta de estrategias administrativas. Este problema se podría resolver dando respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las actuales estrategias administrativas implementadas en las tiendas de barrio de Bucaramanga?

1.3 Sistematización del problema

¿Cuáles son las variables de mayor importancia en el desarrollo de la planeación estratégica de las tiendas de barrio de Bucaramanga?

¿Cómo se pueden clasificar las tiendas de barrio?

¿Cuáles son las estrategias administrativas recomendadas de acuerdo a los resultados de la investigación para ser implementadas en las tiendas de barrio de Bucaramanga?

1.4 Justificación

Los costos cada vez más bajos de las comunicaciones y la globalización están abriendo las puertas de la industria a grandes competidores que llegan con unos costos extremadamente bajos (Hamel, 2009). La competencia de empresas con alta capacidad de inversión y desarrollo tecnológico, dificultan el posicionamiento en el mercado de pequeñas empresas que no cuentan con la fuerza suficiente para cumplir con las expectativas de sus clientes.

La cultura gerencial, sobre todo en la mediana, pequeña y micro empresa no ha adoptado todavía la planeación estratégica y prefiere la inmediatez de resultados, descuidando el largo plazo como herramienta de gestión; además, existe poca transferencia de este conocimiento a los miembros de la organización, incluida la dirección y la sofisticación que algunos consultores dan al tema, amén de los costos que implican en el mercado la contratación de este tipo de servicios, lo cual limita su aplicación (Amorocho, Bravo, Cortina, Pacheco & Quiñones, 2009).

Para ser competitivas frente a las grandes compañías de comercio de productos de consumo masivo, las tiendas de barrio requieren contar con una estrategia administrativa que sea una herramienta útil para el desarrollo de su gestión.

1.5 Objetivos

1.5.1 General

Formular estrategias para el mejoramiento de la administración de las tiendas de barrio de Bucaramanga.

1.5.2 Específicos

- Diagnosticar las actuales estrategias administrativas implementadas en las tiendas de barrio de Bucaramanga.
- Establecer las variables de mayor importancia en el desarrollo administrativo de las tiendas de barrio de Bucaramanga.
- Caracterizar los tipos de tiendas de barrio en Bucaramanga de acuerdo a variables diferenciadoras identificadas.
- Definir estrategias administrativas para ser implementadas en las tiendas de barrio de Bucaramanga de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación.

2. Marco de referencia

2.1 Antecedentes y marco histórico

2.1.1 En el ámbito internacional

Hace 20 años los minoristas en prácticamente todo el mundo, no figuraban realmente en ninguna lista como admirados negociantes, un indicador bastante bueno de lo poco apreciados que eran en ese entonces. Muchos los miraban como simples vehículos de distribución, no como un socio comercial estratégico o un brillante negocio de ascenso (Thomassen, Lincoln & Aconis, 2006). Pero las cosas han cambiado, actualmente los proveedores trabajan como aliados estratégicos de las grandes superficies y supermercados independientes con proyección de crecimiento, esto gracias al vínculo de desarrollo entre proveedor y comerciante, lo que hace que el pequeño mayorista se vea afectado por su bajo poder de negociación.

Cuando se piensa en marcas se piensa globalmente. Si se piensa en minoristas se piensa localmente. Pero eso fue entonces; esto es ahora. Estamos viendo cada día cómo los grandes minoristas se vuelven globales (Thomassen et al., 2006). Ya incursionados en el mercado a gran escala, las grandes superficies de comercio de retail buscan nuevos medios para llegar al cliente final.

2.1.2 En el ámbito nacional

La situación de las tiendas de barrio en Colombia frente al ingreso de las grandes superficies es paradójica y hasta contraria a la experiencia de otros países. En Portugal, por

ejemplo, cuando ingresaron los grandes hipermercados, a mediados de 1980, los formatos de tienda tradicional sufrieron una considerable reducción no solo en número sino en su participación en el mercado (Páramo, García & Arias, 2011). La fuerza con la que ingresan las grandes superficies al formato minorista se evidencia por sus ofertas, posicionamiento de marca, estrategias comerciales y administrativas, entre otras ventajas que les generan su poder adquisitivo y de negociación.

2.1.3 En el ámbito local

Específicamente en Bucaramanga y su área metropolitana, se proyectan reconocidas multinacionales expertas en el tema de comercialización de productos de consumo masivo, lo cual genera un problema para las tiendas de barrio, que no cuentan con una estrategia competitiva para contrarrestar esta brecha diferenciadora que las pone en desventaja ante la elección del cliente final.

La tienda de barrio se ha convertido en el punto de venta al detal que se resiste a fenecer a pesar de los retos que le han impuesto la postmodernidad. Los formatos comerciales, al igual que los productos, pasan por diferentes fases del ciclo de vida. En general, parece que las tiendas de barrio se encuentran en un punto de inflexión entre la fase de crecimiento y la de madurez (Berné, De la Fuente, Martínez & Marzo, 2007). En todas las tiendas se hace evidente el sello personal de sus administradores o propietarios, su propia percepción de generar lazos sociales más que los comerciales o laborales, lo cual ha generado de una u otra forma parte de los factores de preferencia por parte de los clientes.

Dado que las tiendas de barrio son una importante fuente de ingresos para muchas familias, estas deberían contar con un sistema de administración moderno que les permitan tener una medición y control en temas tales que van desde su imagen hasta los detalles más importantes en cuanto a cifras se refiere, bajo un sistema de trabajo planificado y con proyección de crecimiento continuo. Según la Gerente de Mercadeo Inteligente de Servinformación en 2012, Anamaría Uribe, existen cuatro puntos que han sido clave en el proceso de consolidación de las tiendas entre los consumidores, que son: la presentación de productos en tamaño personalizado, la atención al cliente personalizada y conocer a quienes acostumbran a comprar en sus negocios sabiendo lo que más buscan (Flórez, 2012).

Para poder hacer frente a las grandes empresas comercializadoras de productos de consumo masivo como Cencosud, Almacenes Éxito y supermercados independientes, entre otros, se requiere la organización y pleno conocimiento de las ventajas competitivas con las cuales cuentan los pequeños establecimientos, saber qué se hace exactamente y hacia dónde se quiere ir. Muchas empresas se centran en un quehacer y pueden llegar a perder la visión o la meta a la que querían llegar, es decir, que por estar ocupados resolviendo el “qué?”, se les olvidó el “para qué?” (Amaya, 2007). Cuando la empresa está acostumbrada a simplemente vivir el día a día y llega un competidor que afecta sus ingresos, se genera esa frustración de tener que resolver sobre la marcha, siendo en ocasiones muy tarde.

Frente a la competencia de grandes cadenas de supermercados que han llegado a la región con planes de expandirse en formatos de menor tamaño, se vislumbra un posible caso de desventaja competitiva para las tiendas de barrio, y tomando como ejemplo casos como el

de México donde cadenas de tiendas de conveniencia como OXXO ya han llegado a tener más de 10.000 puntos de venta, brinda una visión de lo que puede llegar a ser la fuerte competencia para las tiendas independientes, provocando su desplazamiento comercial y reducción de ventas. Hasta hace poco, las principales empresas mexicanas habían estado operando a nivel regional, pero la llegada de competidores internacionales ha obligado a las empresas a construir redes nacionales (Mass Grocery Retail, 2011).

Detrás del crecimiento de las tiendas de barrio se encuentran como impulsores aspectos sociales, culturales, comerciales y económicos; los económicos han conducido al achatamiento de la pirámide social, lo que ha llevado a muchas familias de regreso a la tienda, es decir migrar del supermercado a la tradicional tienda de barrio (Londoño, Navas, Triana & Torres, 2012). Es aquí donde las grandes superficies ven una oportunidad de competir en un mercado aún poco explotado.

Muestra de esto en nuestra región es que en el año 2002 llegó a Bucaramanga la cadena de supermercados Éxito, expandiéndose un año más adelante en la región con la compra de almacenes Ley y Vivero Carulla, contando para el 2013 en Bucaramanga y su área metropolitana con 7 puntos de venta. Para el año 2009 ingresó al mercado Bumangués la cadena de supermercados Carrefour con la compra de la marca Mercadefam, empresa que a esa fecha era líder en el mercado de retail autoservicios, la cual para mediados de 2013 fue absorbida por la multinacional chilena Cencosud.

Las tiendas de barrio son vistas como una oportunidad de desarrollo económico para mejorar las condiciones de las familias que viven en situaciones complejas desde el punto

de vista social y económico (Gómez, 2013). Por eso, para que las tiendas de barrio puedan disputar el mercado de productos de consumo masivo contra las grandes compañías, se requiere contar con una metodología de trabajo que pueda desarrollarse en cada negocio, especialmente identificando sus ventajas competitivas y sabiendo la necesidad que tiene la comunidad de su actividad comercial.

Existen diferentes técnicas administrativas que pueden ser aplicadas a la gestión empresarial, incluidas las tiendas de barrio, entre las cuales cabe destacar el Cuadro de Mando Integral, el modelo de planeación estratégica MIVEYDOAS y las Redes estratégicas, entre otras, como modalidades de gestión a partir de las cuales se busca medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, proporcionando a los propietarios una mirada global del desempeño del negocio.

El presente proyecto pretende desarrollar una visión clara de cómo se encuentra el mercado de las tiendas de barrio e identificar las variables de mayor relevancia a nivel de gestión para formular estrategias administrativas que sirvan de apoyo para el mejoramiento de su metodología de gestión, delimitada para desarrollarse en Bucaramanga.

2.2 Marco conceptual

Se definen a continuación los conceptos más importantes y que por su naturaleza pueden tener una connotación diferente para quien los lea, teniendo en cuenta que no existen muchas investigaciones formales en la región dedicadas al presente tema.

El comercio definido como minorista, hace alusión empresas comerciales o personas en régimen autónomo que venden productos al consumidor final. Son el último eslabón del canal de distribución, el que está en contacto con el mercado. La tienda de barrio no utiliza recursos de capital ni inversiones intensivas en tecnología, tiene mayor utilización de mano de obra no calificada que en la mayoría de los casos son miembros de su familia, ya que representa un punto de apoyo para las personas que no encuentran oportunidades laborales y en cualquier lugar de su residencia incorporan pequeñas tiendas para la subsistencia, siendo alto el número de ellas en el mismo entorno (Patiño, 2002).

Cuando las tiendas pasan de ser atendidas directamente por su administrador o propietario, ejecutando una distribución donde el cliente puede llegar y tomar los productos del estante se da paso a la evolución de una tienda tradicional a un micromercado.

Muy similar a los micromercados, es la tienda de conveniencia, un tipo de establecimiento comercial con área no mayor a 200 m² donde la gente puede adquirir productos de consumo masivo y en ocasiones algunos servicios, en la mayoría de los casos el cliente selecciona los productos de su interés.

Al ocupar un mayor espacio e incrementar también el portafolio de sus productos, las tiendas de conveniencia pasan a ser supermercados, negocios característicos por contar generalmente con más de dos cajas registradoras y un espacio no mayor a 1500 m², administrados casi directamente por sus propietarios y un número de empleados variables. Un supermercado es un establecimiento de ventas al detalle con muchas secciones, que vende comestibles y otras mercancías, de propiedad total del que lo lleva o bien

funcionando por concesión, con un espacio adecuado para el estacionamiento de coches (Zimmerman, 1961).

Las grandes superficies es el nombre que reciben las tiendas y mercados de gran tamaño localizados en un edificio o recinto techado, por lo general de varios pisos, y que tienen gran variedad en su portafolio; en el caso de la venta de alimentos o productos de limpieza de forma casi exclusiva se denominan hipermercados.

De acuerdo con el DANE (2012), los Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas corresponden a empresas que combinan los principios que rigen a los supermercados y a las tiendas de bodega. Sus ventas se realizan principalmente al consumidor final y funcionan bajo el esquema de tiendas por departamentos. Se diferencia del supermercado por poseer un tamaño superior a 2.500 m², además de poseer elementos de grandes almacenes o tiendas por departamento, y además por integrar servicios diversos, como perfumería, perecederos, abarrotes, gasolina, consumo local, limpieza, bebidas, textil, mercado en general y electrónico.

En el comercio se utiliza constantemente el término inglés retail, que se refiere al comercio al por menor o al detalle. Engloba el sector de negocios que va desde supermercados, pasando por tiendas de marca, grandes superficies, centros comerciales, hasta sucursales bancarias y en algunos casos restaurantes (Ej.: comida rápida). Está muy relacionado con las cadenas de tiendas, franquicias, centrales de compras y hasta hay quien considera que el comercio online podría ir en el mismo caso.

El sector de Retail es un sector de importancia estratégica para la generación de empleo y aporte al PIB de la Nación. El funcionamiento competitivo del sector Retail es además vital para promocionar el desarrollo de proveedores, entre los cuales se cuenta un número significativo de PYMES.

Según FENALCO (2010) el 95% de los proveedores de las cadenas de hipermercados más reconocidas en el país son PYMES.

Como fundamento organizacional para las empresas más grandes y por lo general con variedad de departamentos, se definen diferentes metodologías administrativas, entre las cuales se destaca el cuadro de mando integral, el cual es un sistema de administración con que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. El cuadro de mando integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos (Kaplan & Norton, 1996).

2.3 Marco legal

Es muy importante tener en cuenta las leyes y decretos estipulados por los entes reguladores nacionales, para contar con una tienda más organizada, en el caso de las reglamentaciones para las disposiciones contenidas en el decreto 3075 de 1997 que son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos y se aplica para las tiendas de barrio entre otros negocios. Este decreto es una guía para conocer las buenas prácticas de almacenamiento (BPA) y las buenas prácticas de manipulación (BPM).

Se debe tener en cuenta también, en las tiendas de barrio, así como para cualquier otro negocio que maneje alimentos, el sistema HACCP, que tiene fundamentos científicos y carácter sistemático, ya que permite identificar peligros específicos y medidas para su control con el fin de garantizar la inocuidad de los alimentos. Es un instrumento para evaluar los peligros y establecer sistemas de control que se centran en la prevención en lugar de basarse principalmente en el ensayo del producto final. Todo sistema de HACCP es susceptible de cambios que pueden derivar de los avances en el diseño del equipo, los procedimientos de elaboración o el sector tecnológico.

Como tendero se debe tener muy claro el decreto 3075 de 1997 antes mencionado, por medio del cual se pueden identificar los principios básicos de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte, distribución y capacitación en todo lo relacionado con alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se minimicen los riesgos inherentes durante las diferentes etapas de la cadena de producción.

3. Metodología de la investigación

3.1 Hipótesis

La siguiente hipótesis general es resultado de la revisión teórica sobre el tema:

Las tiendas de barrio mejoran su gestión cuando cuentan con una estrategia administrativa.

3.2 Operacionalización de las Variables

En el cuadro a continuación se evidencian las variables de operacionalización con las respectivas dimensiones e índices de ponderación:

Hipótesis	Variables	Dimensiones (Factores a medir)	Indicadores (Cómo medir factor)	Índices (Ponderar)
Las tiendas de barrio mejoran su gestión cuando cuentan con una estrategia administrativa.	-Gestión	-Estados de resultados	- Ventas	- % y \$
		-Balance general	- Margen	- % y \$
			- Ebitda	- % y \$
	-Estrategia de control administrativo	-Mejoramiento continuo	-Rotación personal	- Cant/mes
		-Objetivos de planeación	- Filtraciones	- \$/mes
		-Planeación estratégica	-Bonificación de proveedores	- \$ y %

Tabla 1. Hipótesis del proyecto

3.3 Tipificación de la investigación

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Hernandez, Fernandez & Baptista, 2010). La metodología que se llevará a cabo para la presente investigación es descriptiva, ya que las tiendas de barrio de Bucaramanga no cuentan con investigaciones formales respecto a qué tipo de administración llevan a cabo.

El proyecto iniciará como exploratorio y se desarrollará como una investigación descriptiva al realizar la medición de las variables de interés con la mayor precisión posible. Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas (Hernandez et al., 2010).

3.4 Población y muestra

Sin el muestreo, la investigación de mercados no existiría tal como la conocemos en la actualidad. Virtualmente, todo estudio de investigación de mercados requiere la selección de algún tipo de muestra (Kinner, 2003). Para identificar la información necesaria que

describa las características requeridas de las tiendas de barrio, se requiere realizar una encuesta seleccionando los diferentes negocios de acuerdo a un muestreo estadístico estratificado, como método más conveniente para indagar más a fondo las características de la población de los tenderos de Bucaramanga.

Las poblaciones de un mismo estrato socioeconómico pueden tener diferencias representativas de acuerdo a su ubicación geográfica, por lo tanto, para el presente estudio se realiza una distribución de estas tiendas por comuna. Según datos de Cámara de Comercio de Bucaramanga a diciembre de 2013 había legalmente constituidas 2.646 tiendas de barrio distribuidas por comuna así:

COMUNA	No. TIENDAS	COMUNA	No. TIENDAS
1	295	10	113
2	89	11	129
3	271	12	88
4	194	13	203
5	192	14	102
6	234	15	296
7	88	16	12
8	125	17	178
9	37	TOTAL	2.646

Tabla 2. Tiendas por comuna (Fuente: Cámara de Comercio de B/ga 2013)

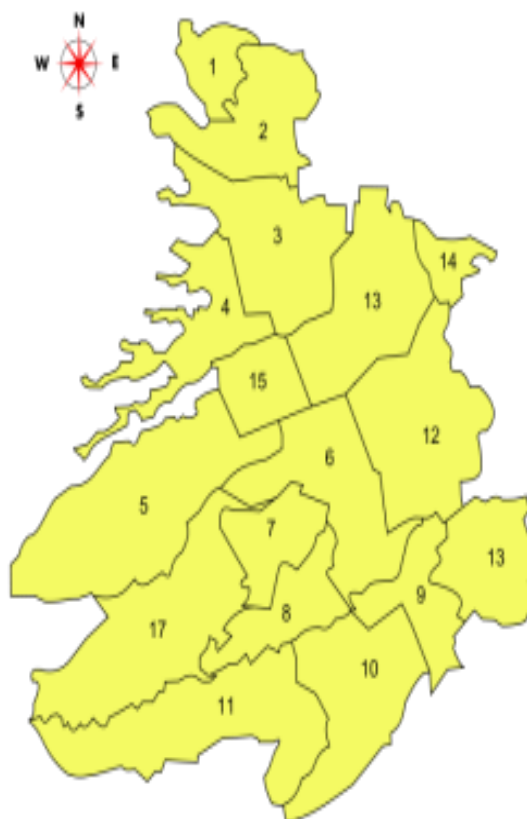


Figura 1. Comunas de Bucaramanga (Fuente: Alcaldía de Bucaramanga)

De acuerdo a los datos contenidos en la Tabla 1, se decidió estratificar la población estudio en grupos de acuerdo a su comuna, esto con el fin de abarcar una muestra más representativa geográficamente y comprobar si por su ubicación existe una discrepancia respecto a las diferentes características de las tiendas de barrio.

Para la elección del tamaño de la muestra se utiliza el modelo estadístico para el cálculo de una población conocida (Chisnall, 1991), según la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n: número de elementos de la muestra

N: número de elementos de la población estudio

Z: nivel de confianza

pq: varianza de la población

e: error muestral

Aplicando los datos correspondientes se obtiene el siguiente resultado como muestra de interés:

$$n = \frac{1,96^2 \times 2.646 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2(2.646 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5} = 336$$

Se requiere por lo tanto realizar la investigación a 336 muestras, distribuidas proporcionalmente en cada comuna de acuerdo a la cantidad de tiendas de barrio que tiene cada una, así:

TIENDAS DE BARRIO DE BUCARAMANGA POR COMUNA			
COMUNA	No. TIENDAS	% TIENDAS	No. ENCUESTAS
1	295	11,1%	37
2	89	3,4%	11
3	271	10,2%	34
4	194	7,3%	25
5	192	7,3%	24
6	234	8,8%	30
7	88	3,3%	11
8	125	4,7%	16
9	37	1,4%	5
10	113	4,3%	14
11	129	4,9%	16
12	88	3,3%	11
13	203	7,7%	26
14	102	3,9%	13
15	296	11,2%	38

16	12	0,5%	2
17	178	6,7%	23
Total	2.646	100%	336

Tabla 3. Cantidad de encuestas por tiendas de barrio

3.5 Diseño y técnicas de recolección de información

A partir del diseño de una encuesta (Anexo 1) realizada a los propietarios y/o administradores de las tiendas de barrio de Bucaramanga (Anexo 2) con el propósito de adquirir un conocimiento general de las variables de interés de cada una, se tabulan los resultados obtenidos y partir de esta información se desarrolla el análisis del proyecto.

4. Resultados y discusión

Cada uno de los resultados es analizado para generar un diagnóstico inicial del comportamiento actual de las tiendas de barrio y la forma en la cual procede el mercado referente a las variables de interés relacionadas con los aspectos más relevantes en administración, ventas, tipos de clientes, compras, entre otros temas.

4.1 Caracterización de las tiendas de barrio de Bucaramanga

Por medio de los resultados obtenidos en la investigación se resumen a partir de la siguiente caracterización, los atributos peculiares de las tiendas de barrio de Bucaramanga en grupos definidos de acuerdo a la comuna en la cual se encuentran localizadas.

Las características claves que se pueden resaltar son: ubicación geográfica, tipo de servicio, nivel académico de sus propietarios o administradores, horarios de atención, tipo de clientes, estrategias comerciales y ventas, entre otros.

Entre los datos más importantes se demostró que en su gran mayoría, las tiendas de barrio de Bucaramanga cuentan con un servicio personalizado, generando alianzas más estrechas entre el tendero y el comprador, los productos son por lo general adquiridos a los mismos proveedores y su diferencial de precios es similar frente a sus competidores directos, su operación se desarrolla por lo general en las mismas casas donde viven sus propietarios, existe poco uso de tecnología y la preparación académica es muy poca, entre otros datos de interés como se muestra a continuación en las tablas de caracterización:

	Administrador		Administración y atención de la tienda						Tendero
Comuna	Femenino	Masculino	Solo un contratado	Solo un familiar	Solo el propietario	Propietario y contratado	Propietario y familiar	Propietario, familiar y contratado	Edad (Años)
1	59,5%	40,5%	0,0%	2,7%	91,9%	0,0%	5,4%	0,0%	44,4
2	72,7%	27,3%	0,0%	9,1%	90,9%	0,0%	0,0%	0,0%	42,8
3	58,8%	41,2%	0,0%	5,9%	70,6%	2,9%	14,7%	5,9%	45,8
4	52,0%	48,0%	12,0%	4,0%	84,0%	0,0%	0,0%	0,0%	45,1
5	37,5%	62,5%	12,5%	12,5%	75,0%	0,0%	0,0%	0,0%	46,3
6	60,0%	40,0%	13,3%	20,0%	56,7%	3,3%	3,3%	3,3%	40,2
7	36,4%	63,6%	9,1%	0,0%	63,6%	9,1%	18,2%	0,0%	40,0
8	81,3%	18,8%	12,5%	0,0%	87,5%	0,0%	0,0%	0,0%	41,8
9	40,0%	60,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	45,5
10	64,3%	35,7%	21,4%	28,6%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	34,1
11	75,0%	25,0%	0,0%	18,8%	81,3%	0,0%	0,0%	0,0%	44,3
12	54,5%	45,5%	18,2%	18,2%	54,5%	9,1%	0,0%	0,0%	41,9
13	50,0%	50,0%	15,4%	7,7%	76,9%	0,0%	0,0%	0,0%	42,0
14	69,2%	30,8%	7,7%	0,0%	92,3%	0,0%	0,0%	0,0%	38,6
15	50,0%	50,0%	13,2%	2,6%	60,5%	0,0%	21,1%	2,6%	45,5
16	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	50,5
17	52,2%	47,8%	0,0%	8,7%	91,3%	0,0%	0,0%	0,0%	47,7

Tabla 4. Caracterización de las tiendas de Barrio de Bucaramanga

	Nivel de escolaridad del tendero					
Comuna	Ninguno	Primaria	Bachillerato	Técnico	Tecnólogo	Universitario
1	32,4%	43,2%	24,3%	0,0%	0,0%	0,0%
2	27,3%	18,2%	54,5%	0,0%	0,0%	0,0%
3	2,9%	23,5%	67,6%	0,0%	0,0%	5,9%
4	0,0%	20,0%	72,0%	4,0%	0,0%	4,0%
5	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%
6	3,3%	36,7%	53,3%	0,0%	0,0%	6,7%
7	9,1%	18,2%	72,7%	0,0%	0,0%	0,0%
8	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%
9	0,0%	40,0%	40,0%	0,0%	0,0%	20,0%
10	0,0%	14,3%	78,6%	0,0%	0,0%	7,1%
11	0,0%	37,5%	56,3%	0,0%	0,0%	6,3%
12	0,0%	18,2%	81,8%	0,0%	0,0%	0,0%
13	3,8%	15,4%	65,4%	3,8%	0,0%	11,5%
14	7,7%	46,2%	46,2%	0,0%	0,0%	0,0%
15	5,3%	21,1%	63,2%	2,6%	2,6%	5,3%
16	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
17	0,0%	34,8%	60,9%	0,0%	0,0%	4,3%

Tabla 4. Caracterización de las tiendas de Barrio de Bucaramanga (Continuación)

	Asistencia a capacitaciones								
Comuna	Falta de tiempo	No hay invitaciones	No le gusta	No le interesa	No le queda tiempo	No sabe dónde	Aprende de preguntar	No ve la necesidad	Si asiste
1	0,0%	83,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	16,2%
2	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3	0,0%	52,9%	14,7%	2,9%	29,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
4	0,0%	36,0%	24,0%	0,0%	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
5	0,0%	58,3%	16,7%	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
6	0,0%	96,7%	0,0%	0,0%	3,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
7	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
8	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
9	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
10	0,0%	92,9%	0,0%	0,0%	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
11	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
12	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
13	3,8%	69,2%	0,0%	0,0%	11,5%	7,7%	3,8%	3,8%	0,0%
14	7,7%	76,9%	0,0%	0,0%	15,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
15	2,6%	39,5%	31,6%	2,6%	23,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
16	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
17	4,3%	0,0%	52,2%	4,3%	39,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Tabla 4. Caracterización de las tiendas de Barrio de Bucaramanga (Continuación)

	Clientes	Registros	Promedio de ventas diarias		Ventas	Cuenta con datáfono	
Comuna	Prom. Diario	Valor Prom. diario de registro	Día activo	Día Inactivo	Valor prom. de venta mensual	No	Si
1	43	\$ 1.896	\$ 99.649	\$ 57.568	\$ 2.105.757	100,0%	0,0%
2	35	\$ 2.218	\$ 97.273	\$ 57.273	\$ 2.078.182	100,0%	0,0%
3	40	\$ 6.957	\$ 349.412	\$ 195.706	\$ 7.254.529	100,0%	0,0%
4	34	\$ 6.620	\$ 339.200	\$ 180.000	\$ 6.832.800	96,0%	4,0%
5	30	\$ 4.730	\$ 191.250	\$ 95.417	\$ 3.725.000	100,0%	0,0%
6	31	\$ 8.987	\$ 411.333	\$ 168.500	\$ 7.240.500	100,0%	0,0%
7	50	\$ 6.322	\$ 377.273	\$ 260.909	\$ 8.874.545	100,0%	0,0%
8	42	\$ 4.251	\$ 215.625	\$ 132.500	\$ 4.723.125	100,0%	0,0%
9	29	\$ 8.160	\$ 288.000	\$ 210.000	\$ 7.002.000	80,0%	20,0%
10	38	\$ 4.894	\$ 252.143	\$ 174.286	\$ 5.929.286	100,0%	0,0%
11	47	\$ 6.781	\$ 410.000	\$ 289.375	\$ 9.766.875	100,0%	0,0%
12	44	\$ 4.771	\$ 247.273	\$ 140.909	\$ 5.184.545	100,0%	0,0%
13	44	\$ 6.627	\$ 373.846	\$ 205.192	\$ 7.970.192	100,0%	0,0%
14	42	\$ 9.123	\$ 388.462	\$ 210.769	\$ 8.988.462	100,0%	0,0%
15	50	\$ 7.249	\$ 461.842	\$ 252.368	\$ 10.252.105	100,0%	0,0%
16	50	\$ 7.063	\$ 475.000	\$ 295.000	\$ 10.470.000	100,0%	0,0%
17	28	\$ 5.150	\$ 202.609	\$ 125.870	\$ 4.927.174	100,0%	0,0%

Tabla 4. Caracterización de las tiendas de Barrio de Bucaramanga (Continuación)

Comuna	Relación de días de venta		Comercializan pescado		Medios de comunicación y publicidad de las tiendas directamente								
	Menores ventas	Mayores ventas	No	Si	Voz a voz	Telemercadeo	Volantes	Perifoneo	Afiches	Patrocinios	Uniforme	Letrero	Otros
1	Martes	Miércoles	100%	0%	39,0%	0,0%	7,3%	0,0%	0,0%	2,4%	2,4%	48,8%	0,0%
2	Domingo	Viernes	100%	0%	63,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	36,4%	0,0%
3	Lunes	Miércoles	97%	3%	35,7%	2,4%	0,0%	0,0%	16,7%	0,0%	0,0%	42,9%	2,4%
4	Jueves	Domingo	92%	8%	48,8%	0,0%	0,0%	0,0%	12,2%	0,0%	0,0%	39,0%	0,0%
5	Jueves	Sábado	100%	0%	30,4%	0,0%	4,3%	0,0%	13,0%	0,0%	0,0%	52,2%	0,0%
6	Domingo	Miércoles	90%	10%	22,2%	0,0%	15,6%	0,0%	6,7%	0,0%	0,0%	55,6%	0,0%
7	Jueves	Lunes	100%	0%	21,1%	0,0%	10,5%	0,0%	5,3%	0,0%	0,0%	42,1%	21,1%
8	Martes	Viernes	100%	0%	20,5%	2,3%	13,6%	0,0%	2,3%	0,0%	0,0%	36,4%	25,0%
9	Lunes	Domingo	100%	0%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	62,5%	25,0%
10	Domingo	Lunes	100%	0%	29,6%	0,0%	3,7%	0,0%	3,7%	0,0%	0,0%	51,9%	11,1%
11	Lunes	Domingo	100%	0%	12,0%	0,0%	0,0%	0,0%	24,0%	0,0%	0,0%	64,0%	0,0%
12	Martes	Jueves	100%	0%	31,8%	0,0%	4,5%	0,0%	18,2%	0,0%	0,0%	45,5%	0,0%
13	Jueves	Martes	96%	4%	39,4%	0,0%	15,2%	0,0%	6,1%	0,0%	6,1%	30,3%	3,0%
14	Jueves	Viernes	77%	23%	9,5%	0,0%	19,0%	0,0%	23,8%	0,0%	4,8%	38,1%	4,8%
15	Jueves	Viernes	92%	8%	16,0%	0,0%	24,0%	0,0%	16,0%	0,0%	6,0%	32,0%	6,0%
16	Jueves	Domingo	100%	0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%
17	Miércoles	Sábado	96%	4%	31,6%	0,0%	0,0%	0,0%	5,3%	0,0%	0,0%	55,3%	7,9%

Tabla 4. Caracterización de las tiendas de Barrio de Bucaramanga (Continuación)

Comuna	Comunicación y publicidad por parte de los proveedores					Tiempo de atención	Inscripción a Cámara de Comercio		Tiempo Tienda	Ubicación	
	Afiches	Tomas	Degustaciones	Impulsadores	Otros	Horas diarias	No	Si	Años	Comercial	Residencial
1	97,3%	0,0%	0,0%	2,7%	0,0%	16	32,4%	67,6%	9,12	8,1%	91,9%
2	90,0%	0,0%	10,0%	0,0%	0,0%	15	27,3%	72,7%	10,14	9,1%	90,9%
3	78,6%	9,5%	7,1%	2,4%	2,4%	15	5,9%	94,1%	13,20	11,8%	88,2%
4	88,0%	4,0%	8,0%	0,0%	0,0%	14	4,0%	96,0%	10,69	12,0%	88,0%
5	82,1%	0,0%	7,1%	10,7%	0,0%	14	0,0%	100,0%	16,88	4,2%	95,8%
6	60,5%	7,0%	7,0%	20,9%	4,7%	14	10,0%	90,0%	10,87	6,7%	93,3%
7	76,9%	0,0%	0,0%	23,1%	0,0%	13	18,2%	81,8%	9,91	9,1%	90,9%
8	66,7%	0,0%	16,7%	16,7%	0,0%	16	6,3%	93,8%	10,77	6,3%	93,8%
9	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	15	40,0%	60,0%	8,50	20,0%	80,0%
10	63,6%	0,0%	13,6%	22,7%	0,0%	15	0,0%	100,0%	12,21	0,0%	100,0%
11	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	14	37,5%	62,5%	12,97	12,5%	87,5%
12	55,6%	0,0%	16,7%	27,8%	0,0%	15	0,0%	100,0%	6,73	18,2%	81,8%
13	65,5%	6,9%	6,9%	6,9%	13,8%	13	7,7%	92,3%	10,66	19,2%	80,8%
14	69,2%	7,7%	23,1%	0,0%	0,0%	13	23,1%	76,9%	13,64	15,4%	84,6%
15	61,9%	9,5%	14,3%	4,8%	9,5%	13	5,3%	94,7%	12,75	18,4%	81,6%
16	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	14	50,0%	50,0%	9,00	0,0%	100,0%
17	95,5%	0,0%	0,0%	0,0%	4,5%	14	30,4%	69,6%	11,99	8,7%	91,3%

Tabla 4. Caracterización de las tiendas de Barrio de Bucaramanga (Continuación)

Comuna	Uso de códigos de barra		Situación del local comercial		Área	Tipo de servicio por layout			Relación de compras	
	No	Si	Independiente	Parte de la casa	Metros cuadrados	Autoservicio	Mixto	Personal	Directa	Visita de proveedor
1	100,0%	0,0%	13,5%	86,5%	22	2,7%	62,2%	35,1%	24,0%	76,0%
2	100,0%	0,0%	9,1%	90,9%	28	0,0%	36,4%	63,6%	35,9%	64,1%
3	97,1%	2,9%	17,6%	82,4%	24	2,9%	44,1%	52,9%	30,3%	69,7%
4	96,0%	4,0%	32,0%	68,0%	31	0,0%	72,0%	28,0%	20,6%	79,4%
5	100,0%	0,0%	29,2%	70,8%	24	4,2%	62,5%	33,3%	35,6%	64,4%
6	93,3%	6,7%	53,3%	46,7%	32	20,0%	30,0%	50,0%	50,0%	50,0%
7	100,0%	0,0%	9,1%	90,9%	22	0,0%	72,7%	27,3%	29,5%	70,5%
8	100,0%	0,0%	37,5%	62,5%	15	6,3%	62,5%	31,3%	57,8%	42,2%
9	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	15	0,0%	20,0%	80,0%	22,0%	78,0%
10	100,0%	0,0%	78,6%	21,4%	14	21,4%	50,0%	28,6%	57,5%	42,5%
11	100,0%	0,0%	31,3%	68,8%	18	12,5%	18,8%	68,8%	23,5%	76,5%
12	100,0%	0,0%	81,8%	18,2%	17	18,2%	54,5%	27,3%	70,5%	29,5%
13	100,0%	0,0%	61,5%	38,5%	24	0,0%	46,2%	53,8%	53,5%	46,5%
14	100,0%	0,0%	61,5%	38,5%	31	0,0%	23,1%	76,9%	65,4%	34,6%
15	100,0%	0,0%	55,3%	44,7%	28	0,0%	18,4%	81,6%	55,0%	45,0%
16	100,0%	0,0%	50,0%	50,0%	16	0,0%	50,0%	50,0%	60,0%	40,0%
17	100,0%	0,0%	8,7%	91,3%	18	0,0%	17,4%	82,6%	8,7%	91,3%

Tabla 4. Caracterización de las tiendas de Barrio de Bucaramanga (Continuación)

Comuna	Cuenta con planeación administrativa		Tiene negociaciones con otras tiendas		Cuenta con herramientas de seguimiento contable						
	No	Si	No	Si	Cuaderno	Libro Contable	Computador	Cuaderno y libro contable	Computador y cuaderno	Computador, libro contable y cuaderno	Ninguna
1	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	8,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	91,9%
2	100,0%	0,0%	90,9%	9,1%	9,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	90,9%
3	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	76,5%	5,9%	0,0%	0,0%	0,0%	2,9%	14,7%
4	96,0%	4,0%	100,0%	0,0%	84,0%	4,0%	4,0%	0,0%	0,0%	4,0%	4,0%
5	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%
6	83,3%	16,7%	93,3%	6,7%	60,0%	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%
7	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	36,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	63,6%
8	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	75,0%
9	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	80,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%
10	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	35,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	64,3%
11	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	93,8%	0,0%	0,0%	6,3%	0,0%	0,0%	0,0%
12	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	27,3%	0,0%	0,0%	18,2%	0,0%	0,0%	54,5%
13	96,2%	3,8%	96,2%	3,8%	34,6%	19,2%	3,8%	0,0%	3,8%	0,0%	38,5%
14	92,3%	7,7%	100,0%	0,0%	46,2%	38,5%	7,7%	0,0%	0,0%	0,0%	7,7%
15	97,4%	2,6%	97,4%	2,6%	42,1%	34,2%	7,9%	0,0%	0,0%	0,0%	15,8%
16	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
17	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	69,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	30,4%

Tabla 4. Caracterización de las tiendas de Barrio de Bucaramanga (Continuación)

Comuna	Cuenta con proyección de ventas		Realiza inventarios							
	No	Si	Anual	Semestral	Trimestral	Mensual	Quincenal	Semanal	Diario	Nunca
1	97,3%	2,7%	5,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	94,6%
2	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
3	82,4%	17,6%	5,9%	0,0%	2,9%	11,8%	0,0%	0,0%	2,9%	76,5%
4	92,0%	8,0%	0,0%	4,0%	0,0%	4,0%	0,0%	0,0%	0,0%	92,0%
5	66,7%	33,3%	4,2%	4,2%	0,0%	8,3%	0,0%	0,0%	0,0%	83,3%
6	73,3%	26,7%	6,7%	0,0%	0,0%	20,0%	3,3%	3,3%	6,7%	60,0%
7	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
8	75,0%	25,0%	18,8%	0,0%	0,0%	6,3%	0,0%	0,0%	0,0%	75,0%
9	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
10	42,9%	57,1%	14,3%	0,0%	0,0%	21,4%	0,0%	0,0%	0,0%	64,3%
11	93,8%	6,3%	6,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	93,8%
12	81,8%	18,2%	9,1%	0,0%	0,0%	27,3%	9,1%	0,0%	0,0%	54,5%
13	92,3%	7,7%	3,8%	3,8%	0,0%	19,2%	0,0%	0,0%	0,0%	73,1%
14	92,3%	7,7%	0,0%	7,7%	0,0%	23,1%	0,0%	0,0%	0,0%	69,2%
15	97,4%	2,6%	2,6%	5,3%	0,0%	18,4%	0,0%	0,0%	0,0%	73,7%
16	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
17	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	8,7%	0,0%	0,0%	0,0%	91,3%

Tabla 4. Caracterización de las tiendas de Barrio de Bucaramanga (Continuación)

Comuna	Valor de mermas	Mermas mensuales		Clientes por género		Clientes	Servicios adicionales					
	Mensuales	No sabe	Sabe	Masc.	Fem.	Edad Promedio	Pago de servicio	Domicilios	Minutos a celular	Financiación	Prestamos	Otros
1	\$ 9.333	91,9%	8,1%	0,34	0,66	35	0%	0%	38%	76%	5%	0%
2	\$ 30.000	90,9%	9,1%	0,45	0,55	33	0%	0%	64%	55%	9%	0%
3	\$ 125.000	76,5%	23,5%	0,40	0,60	33	0%	9%	41%	53%	3%	15%
4	\$ 14.500	80,0%	20,0%	0,31	0,69	34	0%	8%	48%	68%	0%	0%
5	No sabe	100,0%	0,0%	0,35	0,65	35	0%	0%	33%	71%	0%	0%
6	\$ 56.429	60,0%	40,0%	0,42	0,58	36	10%	23%	50%	30%	7%	13%
7	\$ 25.000	72,7%	27,3%	0,37	0,63	33	0%	18%	45%	36%	18%	0%
8	\$ 30.000	87,5%	12,5%	0,28	0,72	33	6%	13%	56%	38%	0%	6%
9	No sabe	100,0%	0,0%	0,23	0,77	32	20%	0%	80%	0%	0%	20%
10	\$ 45.000	71,4%	28,6%	0,43	0,57	34	0%	0%	50%	21%	0%	0%
11	\$ 35.000	87,5%	12,5%	0,34	0,66	33	0%	0%	31%	0%	0%	6%
12	\$ 4.000	63,6%	36,4%	0,35	0,65	34	9%	0%	82%	27%	0%	0%
13	\$ 5.000	61,5%	38,5%	0,39	0,61	33	4%	23%	65%	31%	0%	15%
14	\$ 6.000	69,2%	30,8%	0,45	0,55	31	8%	31%	69%	0%	15%	15%
15	\$ 6.857	57,9%	42,1%	0,44	0,56	32	8%	32%	71%	8%	5%	16%
16	No sabe	100,0%	0,0%	0,30	0,70	28	0%	0%	50%	0%	50%	0%
17	No sabe	100,0%	0,0%	0,29	0,71	34	0%	0%	22%	0%	0%	0%

Tabla 4. Caracterización de las tiendas de Barrio de Bucaramanga (Continuación)

4.2 Análisis de las variables de mayor relevancia en la gestión administrativa de las tiendas de barrio de Bucaramanga

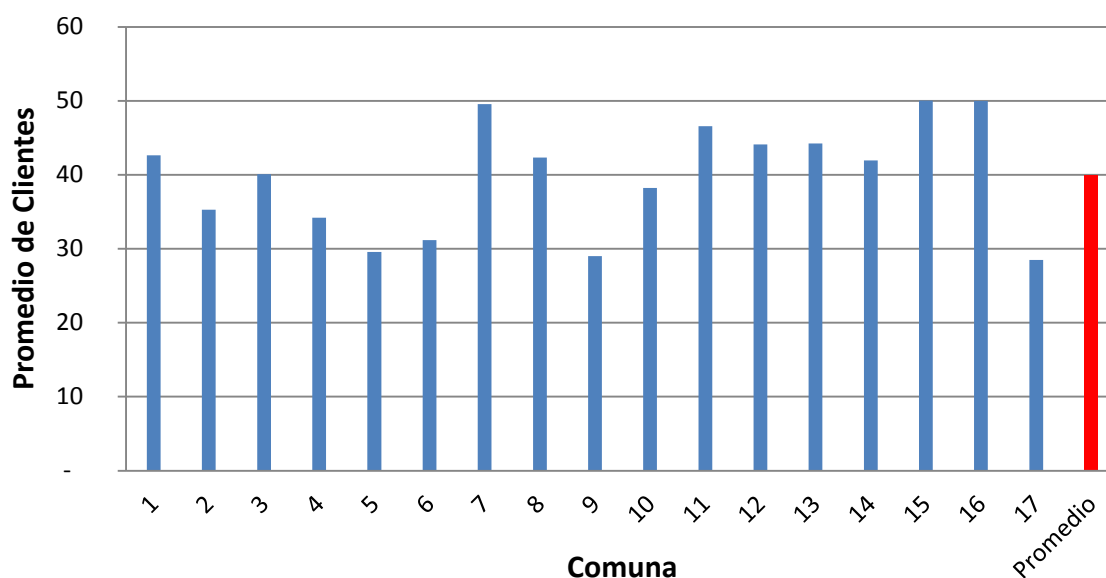


Figura 2. Promedio de clientes diarios por comuna

Las comunas con mayor cantidad de visitas de clientes por día son la 7, 11, 15 y 16, las cuales sobrepasan el promedio general que es de 40 personas. Se caracterizan por contar principalmente con cercanía de grandes superficies o autoservicios independientes, las comunas 7 y 16 presentan una ausencia muy baja de tiendas de barrio, concentrándose las ventas en micromercados o tiendas grandes, contando con viviendas constituidas en su mayoría por edificios y conjuntos residenciales; las comunas 11 y 15 como peculiaridad presentan alta presencia de tiendas de barrio.

Las comunas de menor cantidad de visitas diarias son la 5, 6, 9 y 17, las cuales están constituidas principalmente por unidades residenciales de 1 a 3 pisos, con mayor concentración de tiendas de barrio por cuadra.

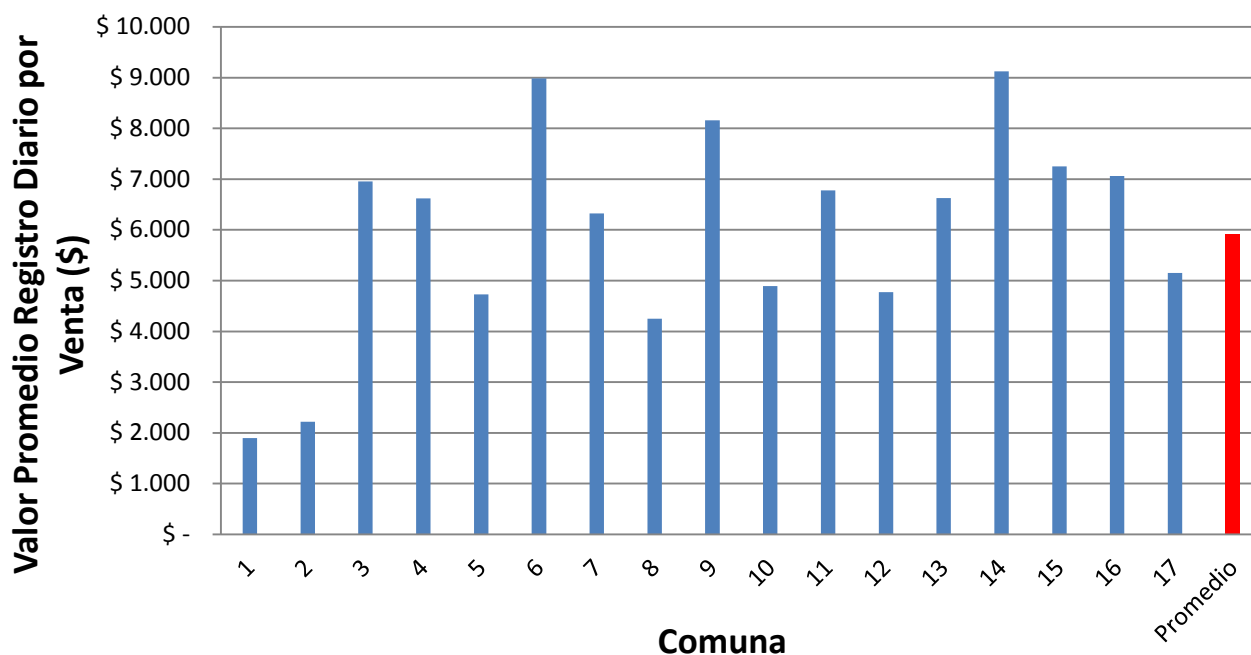


Figura 3. Valor promedio de venta diaria por comuna

Las comunas 1, 2, 5, 8, 10 y 12 se encuentran por debajo del valor promedio de venta. En las comunas 1 y 2 predominan el estrato 1, en las comunas restantes predominan los estratos 2 y 3 con excepción de la comuna 12 donde la gran mayoría de viviendas está en el estrato 4 y 5, con viviendas en edificios.

Las comunas 6, 9 y 14 cuentan con mayores promedios de registro por venta, donde la característica principal es contar con la mayoría de viviendas en unidades residenciales de

no más de 2 pisos y tiendas con relativa distancia una de otra. Estos sectores también cuentan en su mayoría con una distancia representativa a los autoservicios independientes y grandes superficies, por lo cual se concentran ventas más altas en cada compra.

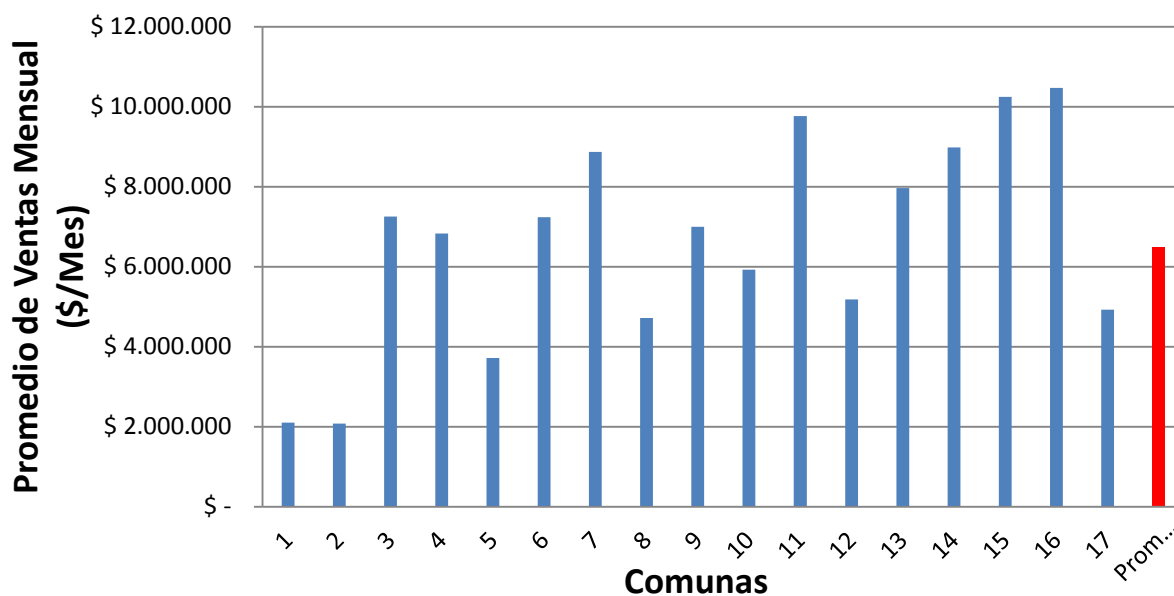


Figura 4. Valor promedio de venta mensual de tienda por comuna

Las ventas más altas se presentan en las tiendas de barrio ubicadas en las comunas 7, 11, 14, 15 y 16, donde en los barrios ubicados en los estratos 1, 2 y 3 cuentan con tiendas amplias y con portafolio de productos muy completo en comparación con los demás barrios, mientras en los estratos 4, 5 y 6 las unidades residenciales se encuentran ubicadas en tiendas a la entrada de conjuntos y edificios que cuentan con la ventaja de distancia más cercana al flujo peatonal y vehicular que ingresa y sale permanentemente, con la ventaja adicional de prestar el servicio de domicilio dentro de la zona de influencia.

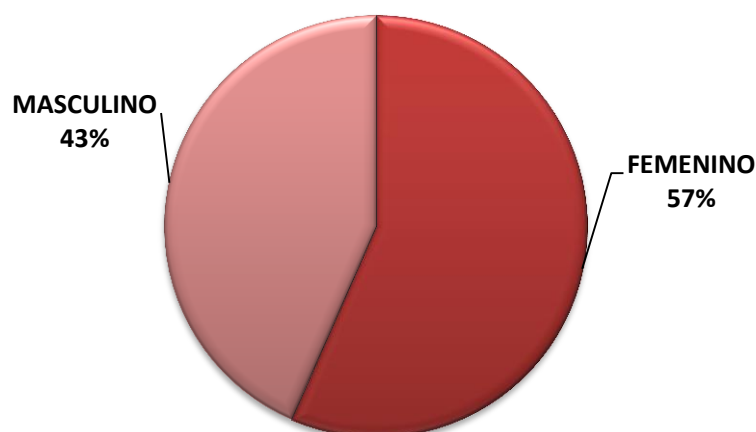


Figura 5. Género de los administradores de tiendas de barrio

De acuerdo a los resultados obtenidos se identificó que la mayoría de personas dedicadas a la profesión de tenderos son de género femenino. Información de importancia al tener en cuenta estrategias a desarrollar frente a los perfiles de atención y personalización de campañas comerciales dirigidas a los administradores de estos negocios.

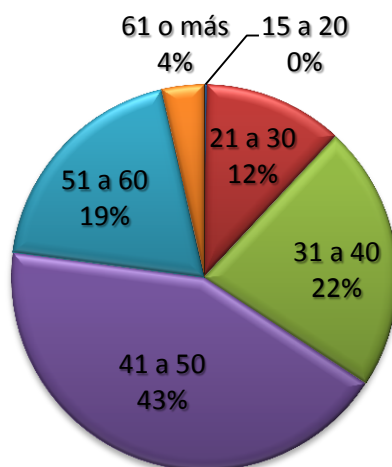


Figura 6. Promedio de edad de los tenderos

El 65% de los tenderos están en una edad entre los 31 y 50 años, identificándose como adultos maduros padres de familia y abuelos. La minoría de tenderos están entre los 21 y 30 años, solo un 12%, grupo que en su mayoría ha heredado la tienda o la experiencia de tenderos por parte de sus padres. Una población del 23% está representada por adultos mayores de los 50 años

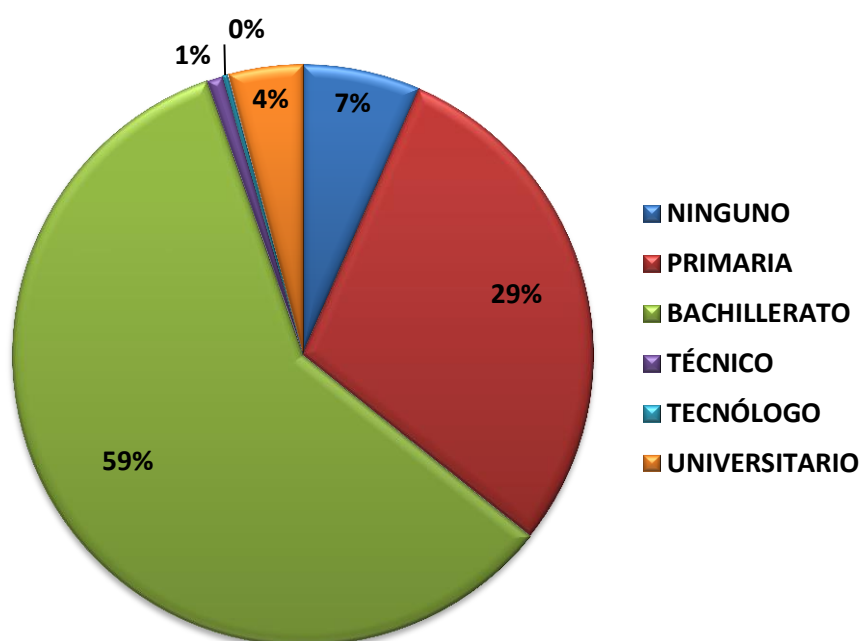


Figura 7. Nivel de escolaridad de los tenderos

La gran mayoría de tenderos cuenta con una educación académica de bachillerato, seguida por un 29% de estudios de primaria, presentando una gran oportunidad para avanzar en temas de aprendizaje y capacitación enfocada al mejoramiento de sus negocios, congruente con proyectos que puedan evidenciar un apoyo tanto de proveedores como de las mismas entidades promotoras de la economía de la ciudad.

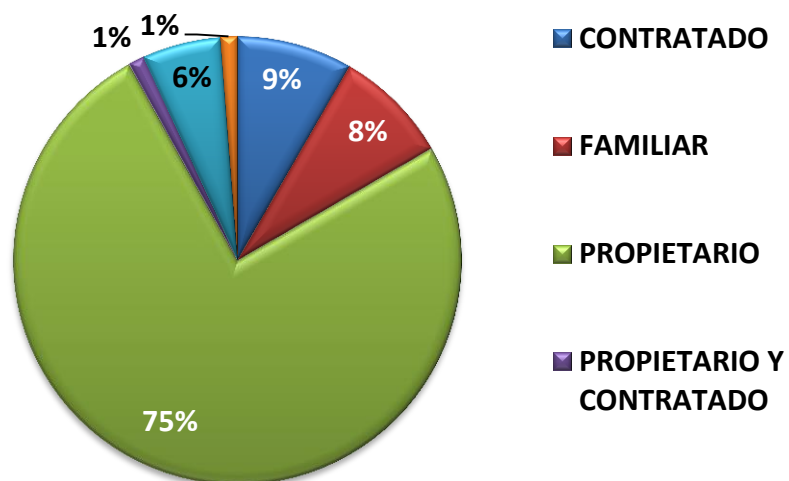


Figura 8 ¿Quién atiende la tienda?

En el 75% de las tiendas de barrio en Bucaramanga se genera empleo a su mismo dueño, siendo un sector interesante para la economía de una ciudad, generando una oportunidad laboral también para el 25% de la población adicional de tenderos.

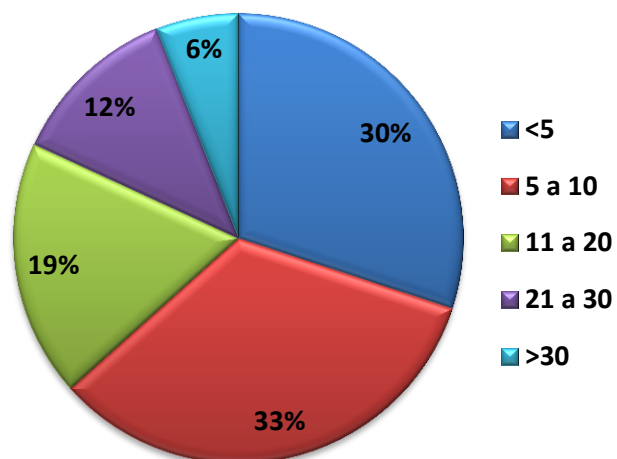


Figura 9. Tiempo de existencia de las tiendas de barrio (años)

El 30% de las tiendas son relativamente jóvenes, lo cual no representa muchos años, pero si una evidente experiencia. El 70% de las tiendas tiene más de 5 años de existencia, tiempo suficiente para haber experimentado diversas situaciones del mercado en repetidas estacionales comerciales.

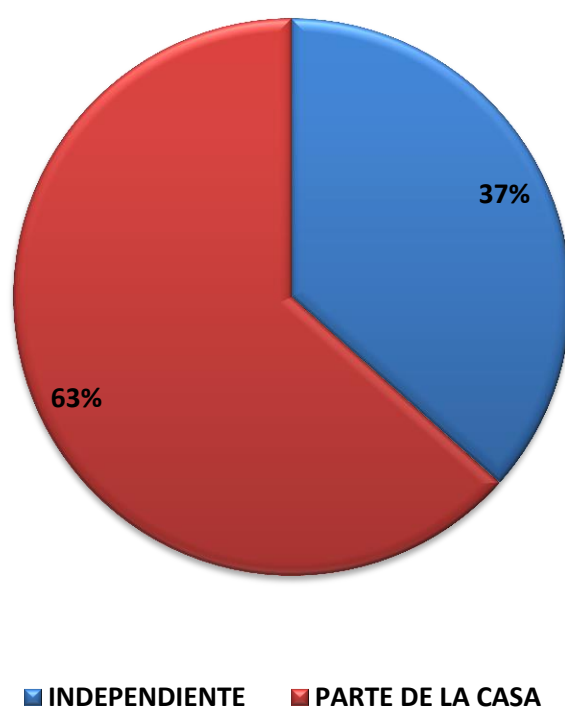


Figura 10. Localización tiendas de barrio

Un 63% de las tiendas hacen parte de la misma casa donde vive su administrador, por lo general son adaptaciones a la arquitectura de la vivienda en su garaje, la sala o una habitación acomodada para la comercialización de abarrotes.

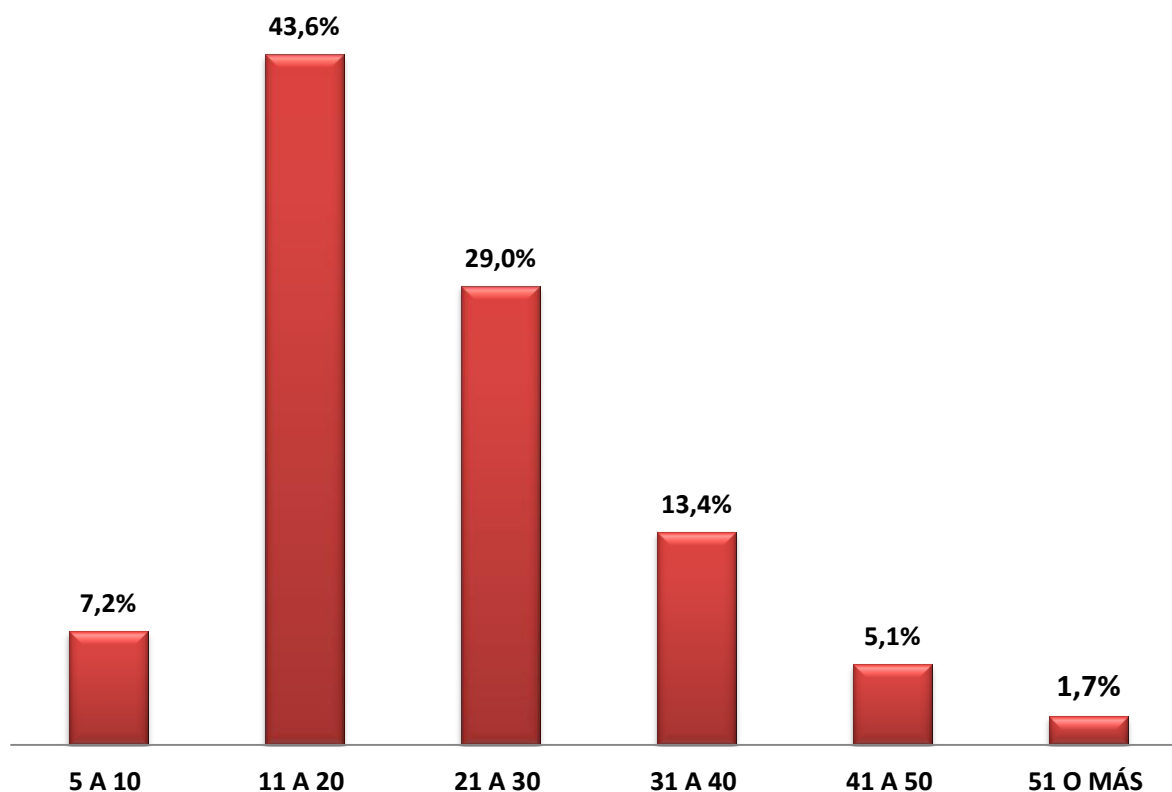


Figura 11. Área de las tiendas de barrio (m²)

Los espacios dedicados a las tiendas en su mayoría son de 11 a 20 m², espacio suficiente para un par de estantes y una o dos neveras, con un portafolio no muy amplio ni variado, pero que presentan los productos de mayor necesidad para sus clientes más cercanos. El 29% de las tiendas con 21 a 30 m² cuentan con 2 o más neveras y hasta 5 estantes en su mayoría. Las tiendas con más de 31 m² son el 20,2% y cuentan con un alto inventario y portafolio de productos, presentando mayores posibilidades de prestar una atención tipo autoservicio, con más de 10 estantes y tres o más neveras.

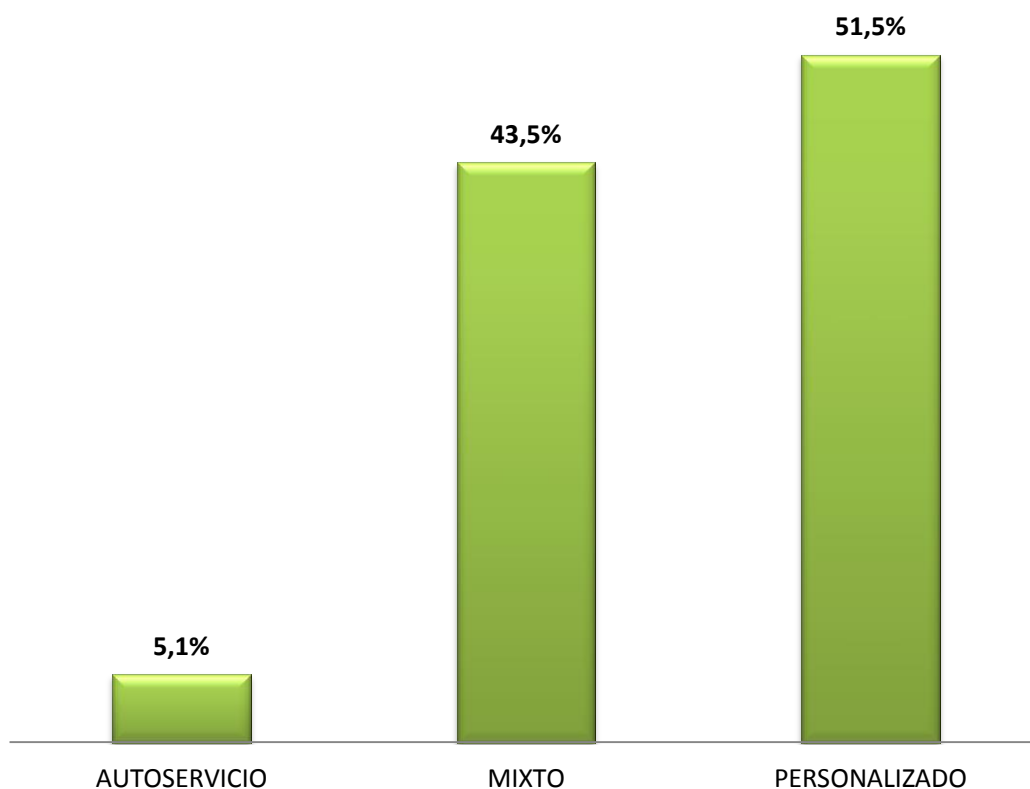


Figura 12. Tipo de servicio

Muy pocas tiendas cuentan con un servicio donde el cliente puede tomar los productos y al final cancelarlos en una caja registradora, tan solo el 5,1%, las cuales son las de ventas y espacios mayores. Prácticamente la mitad, un 51,5% de las tiendas prestan su servicio detrás de la vitrina y gran parte de este grupo con rejas que evitan el contacto directo de los clientes con los productos, pero que buscan la mayor seguridad frente a posibles robos y filtraciones. El 43,5% presta un servicio mixto contando con algunos productos detrás de la vitrina y otros de libre acceso para el cliente. Los productos detrás de la vitrina por lo general son los de valor más alto y los de menor tamaño.

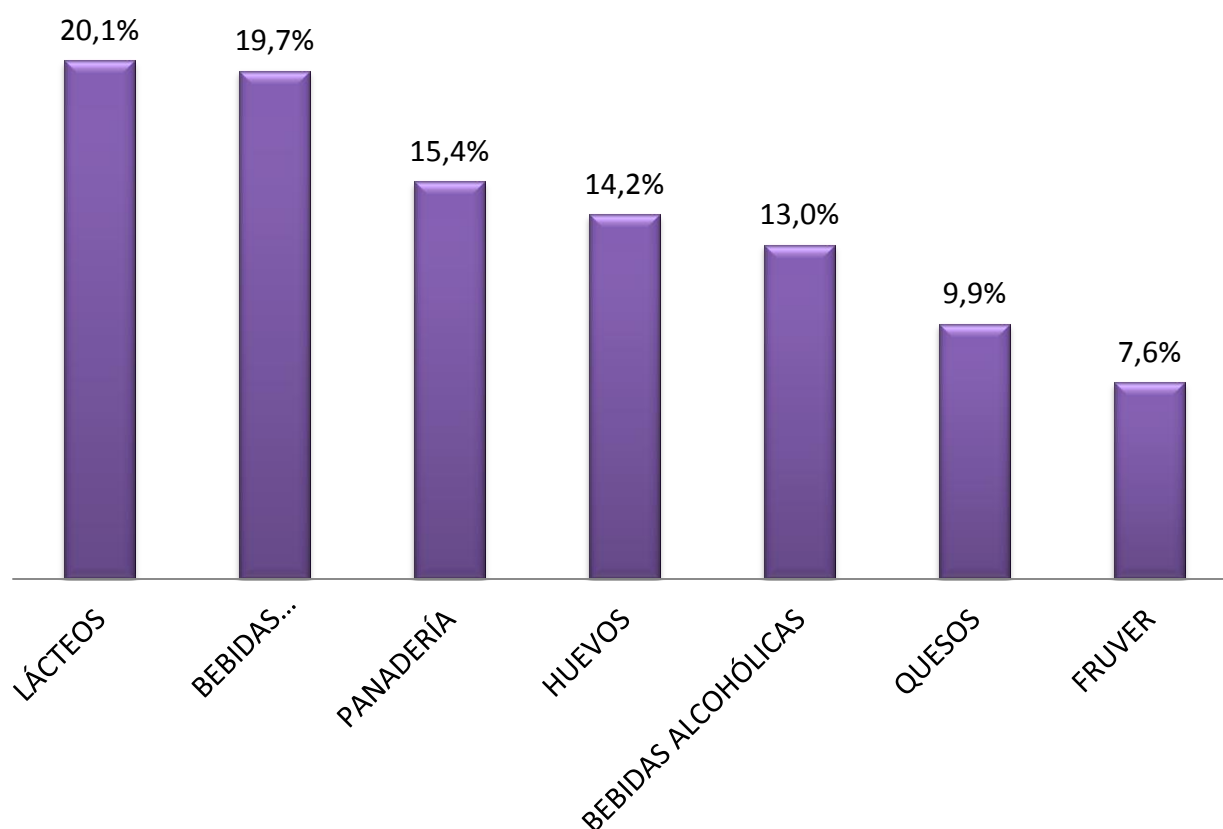


Figura 13. Productos de mayor importancia para las tiendas

Los productos que más ventas representan en las tiendas de barrio son en primer lugar los lácteos como la leche y yogures con un 20,1%, los cuales en su mayoría son utilizados para preparar desayunos y como alimento en la lonchera de los niños. El segundo grupo de mayor representación son las bebidas refrescantes con un 19,7%, los cuales son principalmente usados como complemento del almuerzo y loncheras escolares. La panadería ocupa el tercer lugar con un 15,4% y los huevos el cuarto con un 14,2%, productos utilizados normalmente en el desayuno y la comida de la noche. El quinto lugar

con un 13% son las bebidas alcohólicas, en su mayoría la cerveza, consumida generalmente en la misma tienda y como complemento de eventos y actividades de ocio en horario nocturno y los fines de semana. El sexto lugar con un 9,9% lo ocupan los quesos producto complementario de desayunos y comidas. Las frutas y verduras ocupan el séptimo lugar con un 7,6%, teniendo en cuenta que no todas las tiendas las comercializan y a diferencia de los demás productos, no cuenta con un proveedor oficialmente constituido como comercializador de la categoría tienda a tienda.

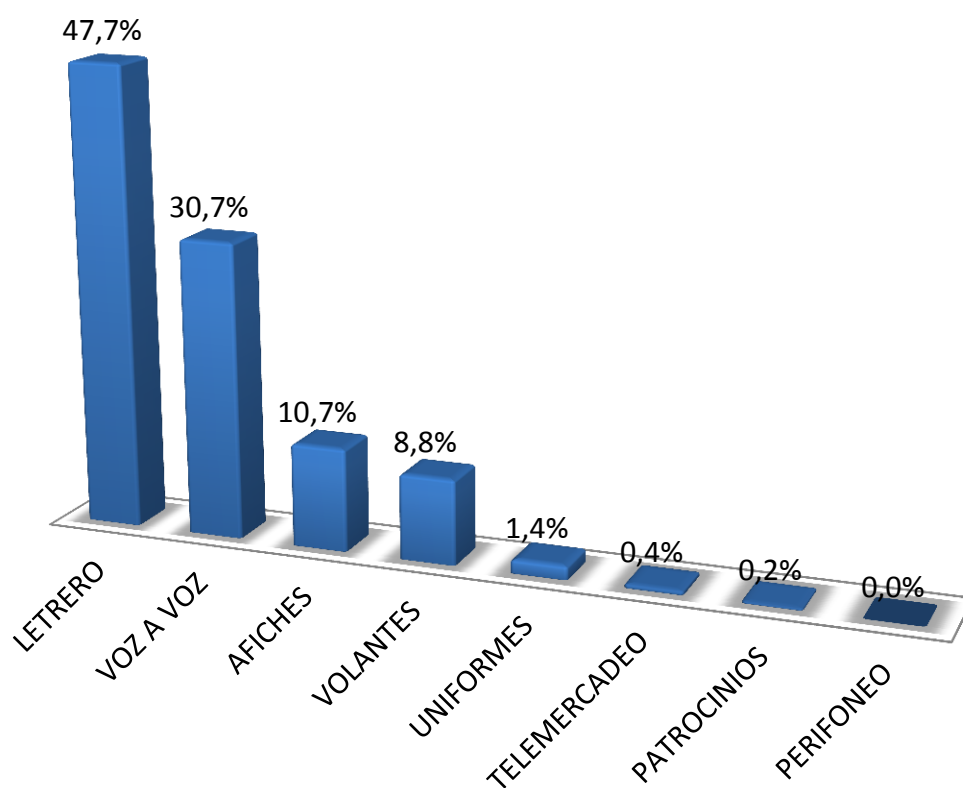


Figura 14. Medios de comunicación de las tiendas

La poca fuerza en comunicación comercial es evidente en la gran mayoría de tiendas de barrio, ya que en Bucaramanga el 47,7% no cuentan con más que un letrero a la entrada y el 30,7% usa el voz a voz como herramienta publicitaria. Solo el 19,5% de los tenderos han usado afiches propios y volantes, donde comunican ofertas y noticias de interés referentes a su comunidad, en ocasiones apoyados por inversión de proveedores. Casi ningún tendero usa uniformes, tan solo el 1,4% y contacto por telemarketing el 0,4% a escala no muy profesionalizada.

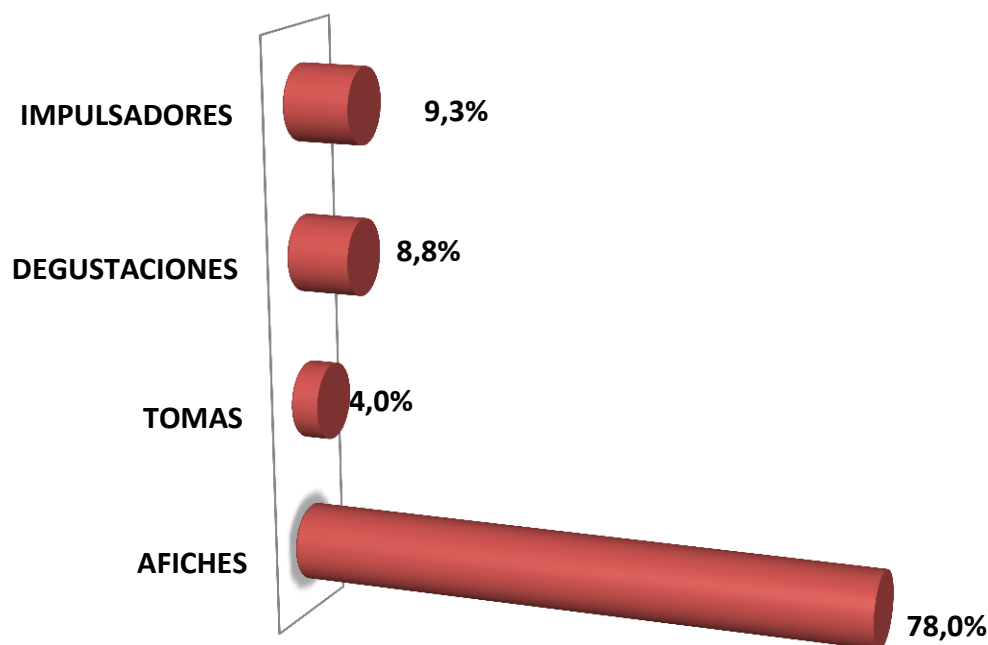


Figura 15. Medios de comunicación en tiendas por parte de los proveedores

Los proveedores aprovechan los medios masivos como la televisión, el radio, revistas y vallas como medio de comunicación de sus marcas, pero muy pocos concentran inversión en puntos específicos como son las tiendas de barrio más que con afiches comunicando una oferta o la exhibición del producto.

El 78% de la publicidad en los puntos de venta por parte de los proveedores se concentra en afiches. El 9,3% ha desarrollado actividades por lo menos una vez con personas impulsadoras, el 8,8% ha generado degustaciones y un 4% han sido tomas de barrio, aunque las tres últimas no son estrategias continuas ya que son a lo sumo una vez cada año para generar picos de venta específicos.

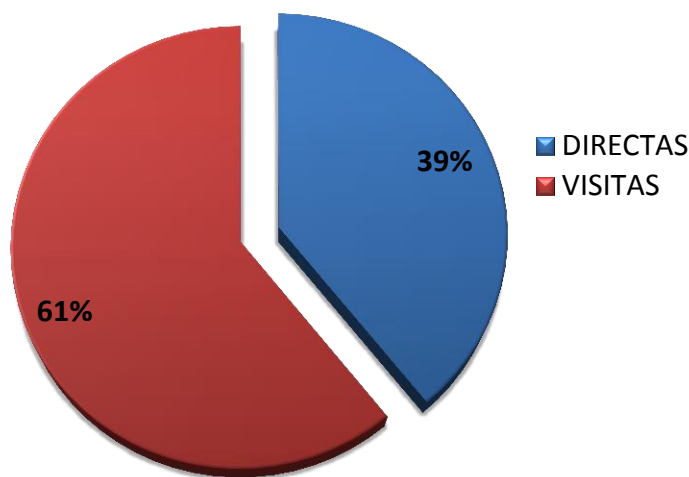


Figura 16. Tipo de compras de los tenderos

La gran mayoría de los productos que se venden en la tienda de barrio son llevados directamente por el proveedor hasta el establecimiento, por medio de visitas de preventiva o venta directa, lo que representa un 61% de las compras de los tenderos. El 39% restante son

compras que los tenderos buscan realizar directamente ellos en tiendas especializadas o centrales de abarrotes, los productos en su mayoría que son comprados directamente por el tendero son los granos secos, frutas y verduras, contando en ocasiones con ofertas esporádicas aprovechadas de las las grandes superficies.

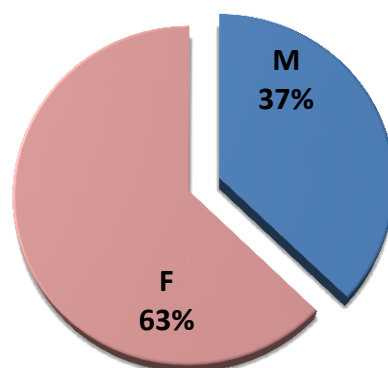


Figura 17. Género de compradores

La gran mayoría de los clientes en las tiendas de barrio de Bucaramanga son de género femenino, siendo un 63%, sobre un 37% del género masculino.

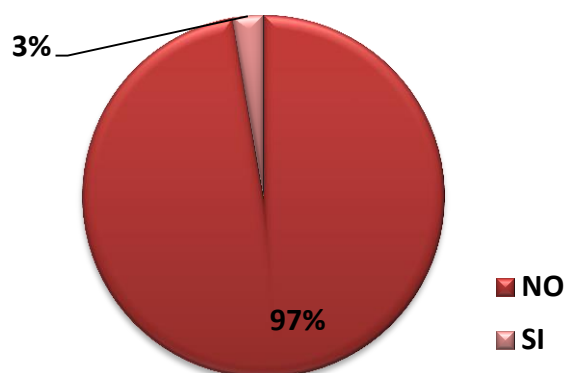


Figura 18. Realiza una planeación en su tienda

De acuerdo a los resultados de la encuesta, se identificó que muy pocos tenderos realizan una planeación estratégica, ya que a pesar de contar con un 3% de respuesta positiva frente al tema, en realidad estas tiendas no cuentan con una planeación estructurada ya que sus planes de trabajo son básicos y sin seguimiento controlados.

Es una gran oportunidad para los tenderos poder contar con un plan de trabajo que sirva como apoyo para trazar objetivos claros en su gestión comercial y administrativa.

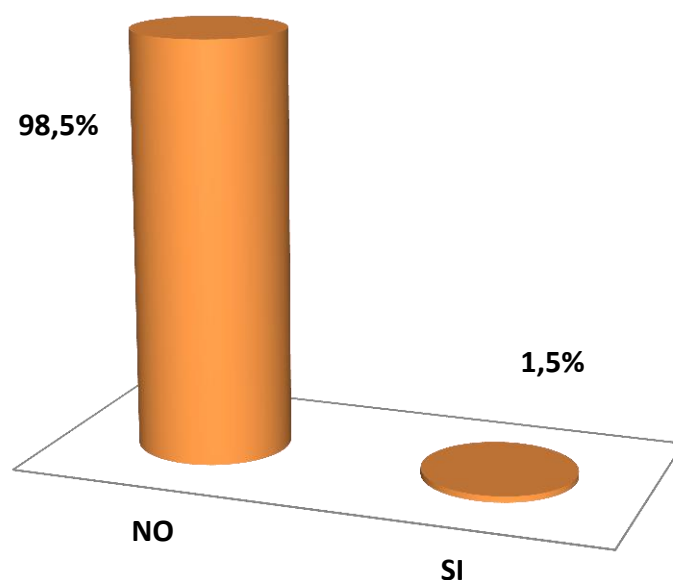


Figura 19. Negociaciones con otras tiendas

Solo el 1,5% desarrolla estrategias de integración en compras con otras tiendas, generando así un poder de negociación mayor para obtener mejores precios y por ende reducción de costos, lo que presenta una gran oportunidad para los tenderos.

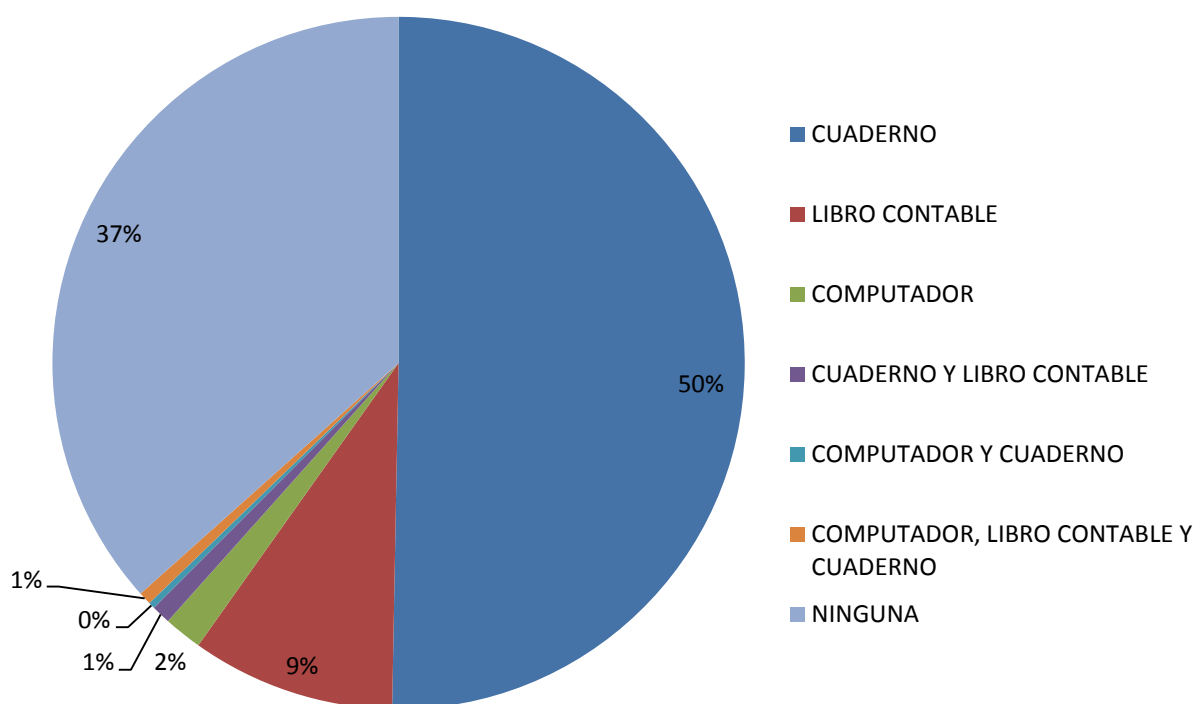


Figura 20. Registros contables en su tienda

Son solamente un 50% de los tenderos los que llevan un tipo de control de sus ventas por medio de un cuaderno, en el cual la gran mayoría registra solamente las ventas de aquellos clientes que tienen un tipo de crédito, mejor conocido como “fiado”, llevado control de qué compró el cliente, el precio de venta y nombre del mismo. El 37% de los tenderos no llevan ningún control de sus ventas. El 9% de los tenderos cuenta con un libro contable donde registra el total de ingresos diarios sin diferenciar tipos de productos por los cuales se realizaron. Tan solo un 4% de los tenderos llevan un tipo de control por medio de equipos de cómputo y no necesariamente con softwares para tal fin.

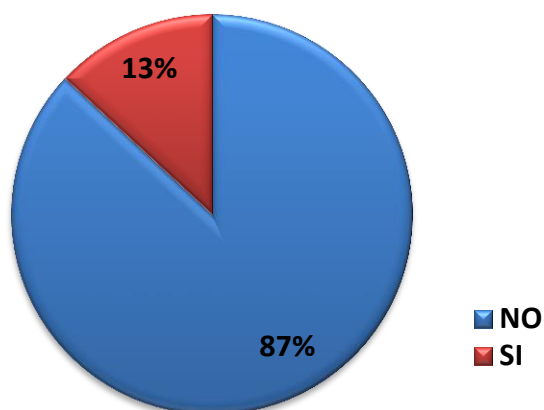


Figura 21. Proyección de ventas

El 87% de los tenderos no cuentan con una proyección de ventas y el 13% restante en su gran mayoría tienen como objetivo una venta total y no parcial de sus productos, sin diferenciación de categorías, por lo cual sus compras son realizadas cada día de acuerdo al inventario que continuamente se maneja.

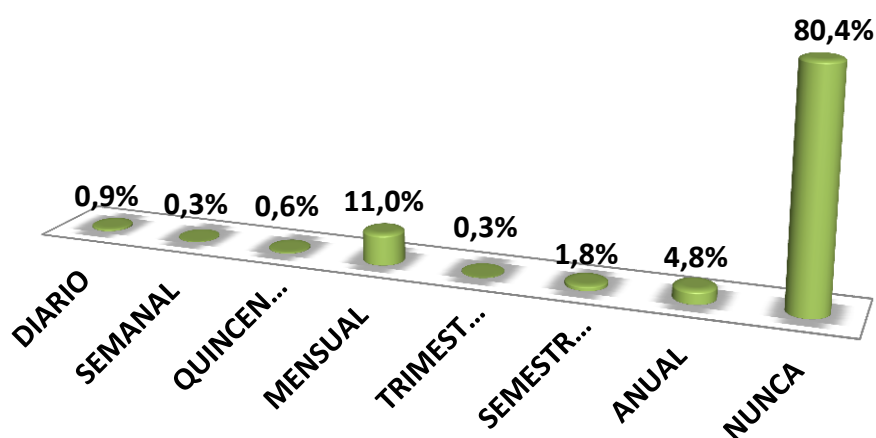


Figura 22. Inventario de productos

El 80,4% de los tenderos no realiza un control de inventarios registrados, ya que visualmente identifican las necesidades diarias de cada categoría de acuerdo a la rotación que se ha presentado en las estanterías, por lo cual no se cuenta con un histórico de movimientos presentados cada mes.

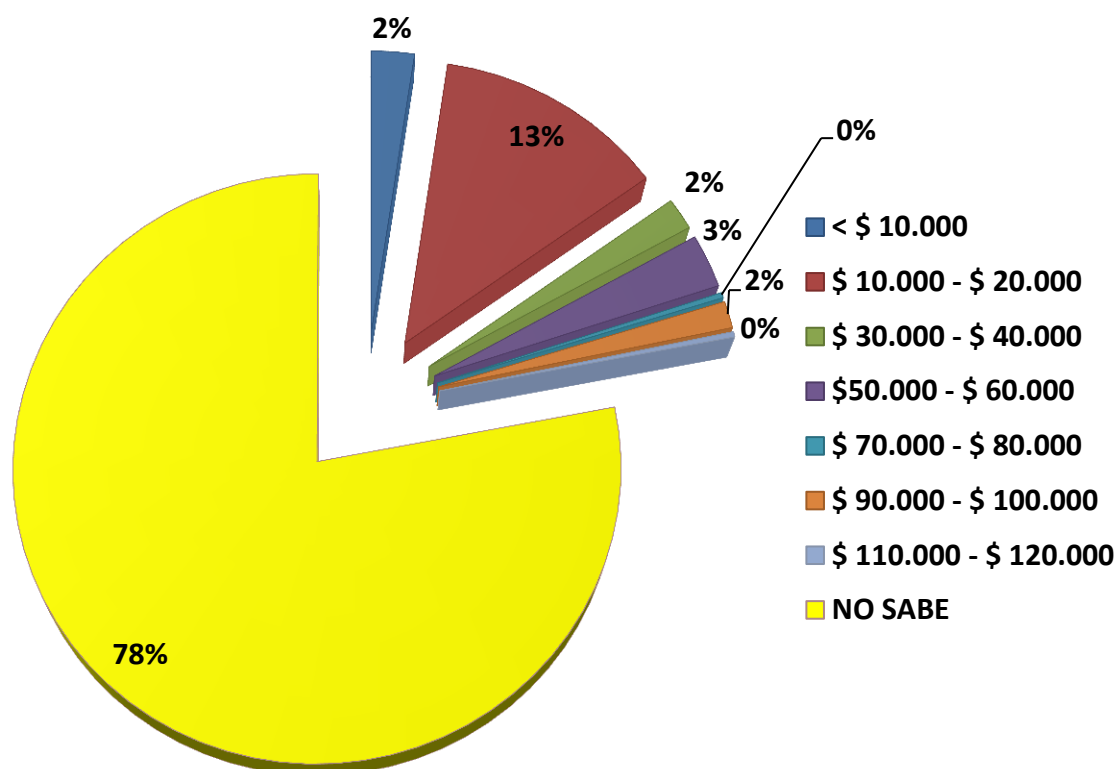


Figura 23. Promedio de mermas mensuales

Para el tema referente a mermas se tienen en cuenta los productos que se han perdido sin razón aparente, los caducados y las cuentas por cobrar que nunca se pagaron. Realmente

por no contar con un control inventarios claros mes a mes, no se puede identificar exactamente el valor de las mermas, pero si se cuenta con un valor aproximado. El 78% de los tenderos no saben cuánto pierden mes a mes, el 2% afirma que son menos de \$10.000, un 13% argumenta que son entre los \$10.000 y \$20.000, el 7% restante comenta que son montos superiores a los \$20.000.

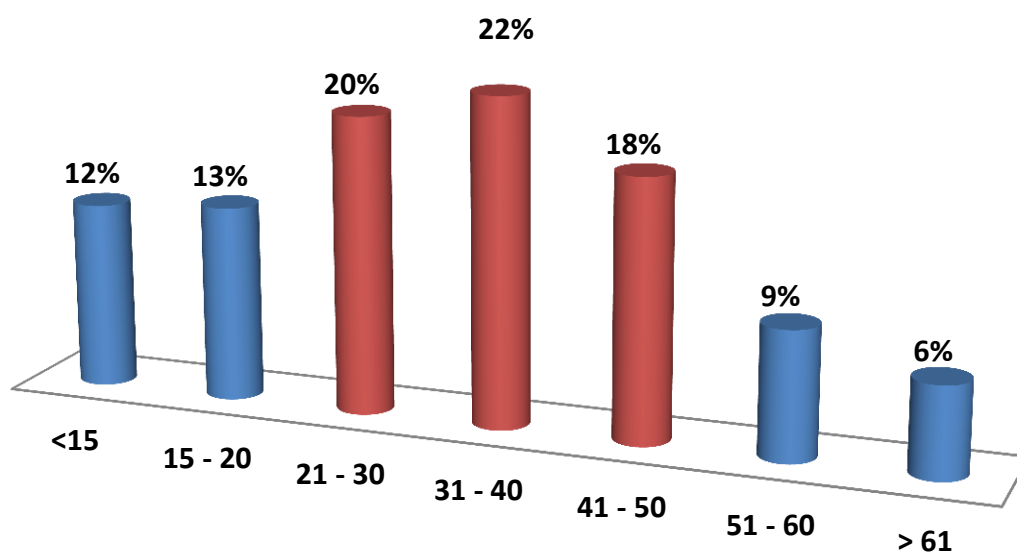


Figura 24. Edad de los clientes (años)

La mayor proporción de clientes de tiendas de barrio están en edades entre los 21 y 50 años. El 25% son menores de 20 años, 20% están entre los 20 y 20 años, 22% entre los 31 y 40, 18% entre los 41 y 50 el 15% restante son mayores de 51 años.

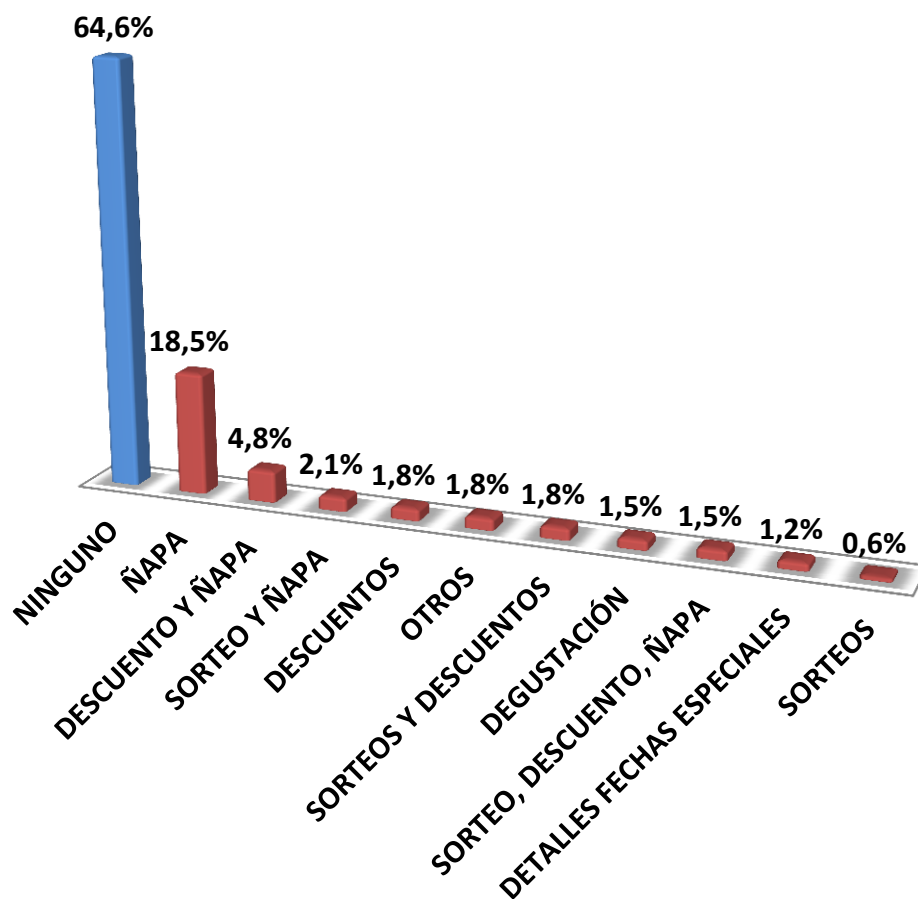


Figura 25. Incentivos de los tenderos para los clientes

Los incentivos de parte de los tenderos como estrategia de captación o fidelización de nuevos clientes son mínimas y no se cuenta con una programación para su organización. El 64,6% de las tiendas no brinda ningún incentivo a sus clientes, el 18,5% da ñapa, el 4,8% entre ñapa y descuento, el 12,1% restante en algún momento brinda bien sea un descuento, un obsequio, degustación, participación en sorteo o un detalle en fecha especial.

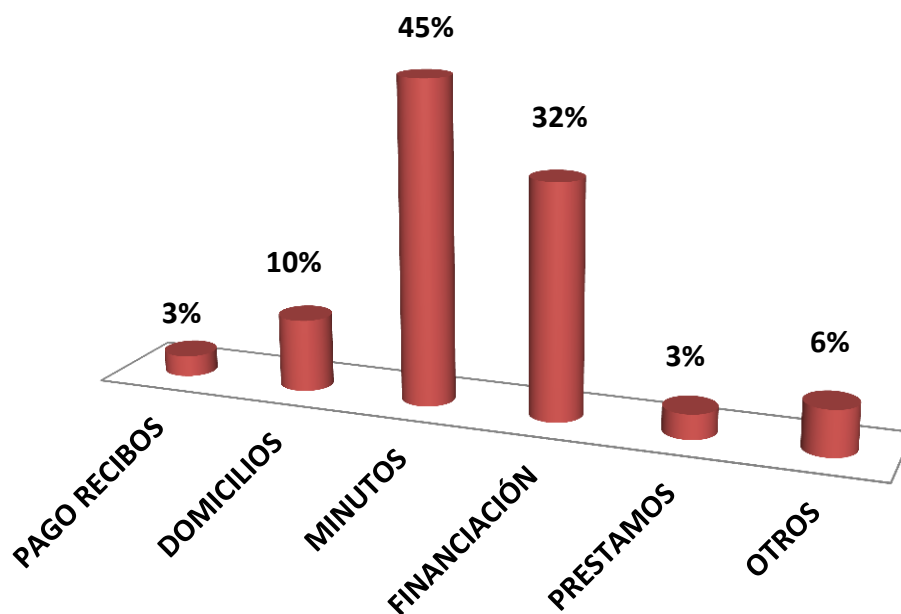


Figura 26. Servicios adicionales

Como servicios adicionales por parte de las tiendas de barrio se cuenta con un 3% en pago de recibos, 10% domicilios, minutos a celulares 45%, financiación en compras 32%, 3% realiza préstamos y un 6% presta servicios adicionales diferentes a la venta de productos. Vale la pena resaltar que el servicio a domicilio es la muestra de la generación de un empleo adicional generado en la tienda de barrio, diferente al del administrador. Este auxiliar de domicilios por lo general es una persona que adicionalmente apoya en labores generales de surtido, organización, seguridad, entre otros.

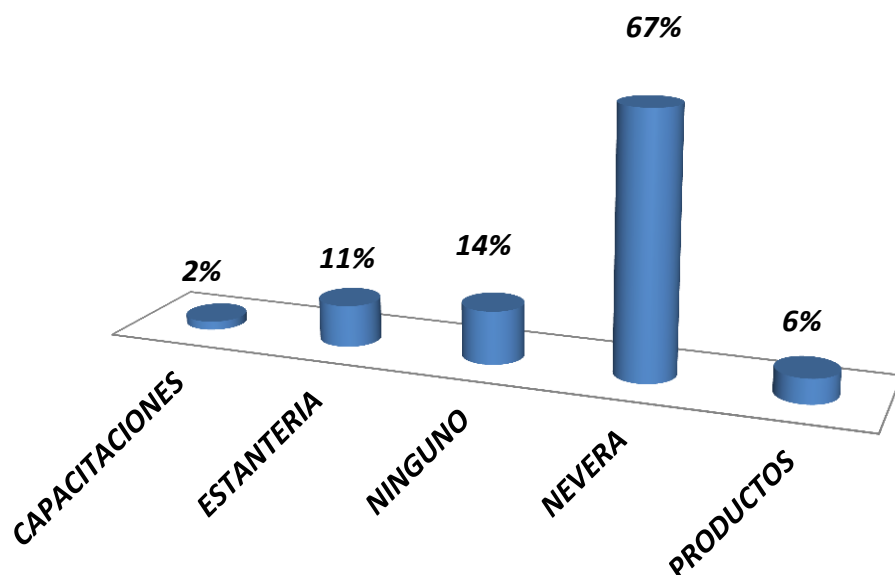


Figura 27. Apoyo de proveedores

El apoyo por parte de las empresas proveedoras de acuerdo a los resultados con neveras es un 67%, estanterías o muebles exhibidores un 11%, productos de obsequio para venta un 6%, 14% no percibe ningún apoyo y tan solo un 2% brinda capacitaciones.

Se identifica como una de las principales necesidades el conocimiento en diferentes temas relacionados con finanzas, servicio, ventas, mercadeo, entre otros, que son de acuerdo a los resultados una necesidad que puede ser aprovechada para beneficio tanto de las tiendas como de las empresas proveedoras.

5. Análisis situacional administrativo de las tiendas de barrio de Bucaramanga

El hecho de ser tendero no se puede tomar a la ligera, esta es una profesión y como cualquier otra debe ser tenida en cuenta como una carrera donde se debe buscar mejorar todo el tiempo para superar los obstáculos que presenta la competencia, se debe tener un plan de trabajo claro desde el principio para hacer frente al mercado. “Si uno de ustedes piensa construir una torre, ¿no se sienta primero a calcular los gastos y ver si tiene para acabarla? No sea que, si pone los cimientos y no puede acabar, todos los que lo vean comiencen a burlarse de él, diciendo: este comenzó a edificar y no pudo terminar” (Biblia de America, Lucas 14 28:30).

Es de suma importancia que el tendero respete su función ya que la gran mayoría cuentan con responsabilidades humanas como cualquier otra persona y tienen a su cargo a sus familias, quienes de uno u otro modo dan continuidad en ocasiones a la empresa familiar. Una de las razones más sólidas está asociada a la tradición de comerciante que algunos han heredado de sus ancestros, esta ha sido transmitida por la familia, generalmente por los padres quienes habiendo ejercido diferentes actividades comerciales han inspirado a sus hijos para que se inicien como tenderos (Páramo et al., 2012).

El aprovechamiento de cada uno de los elementos que disponga el medio debe ser aplicado por los tenderos, sobre todo en temas de mejoramiento de su conocimiento, no se puede quedar en palabras vanas o una simple lectura momentánea, se debe tener en cuenta cada tema tratado como un apoyo permanente para acción y reacción frente al mercado. Vivimos

en un mundo donde todos mencionan el menudeo, todos hablan de él, pero muy pocos están haciendo algo (Thomassen et al., 2006).

Los resultados obtenidos en el estudio se analizan basados en el Cuadro de Mando Integral, el cual según Norton & Kaplan “contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral han demostrado ser válidas a través de una amplia variedad de empresas y sectores. Pero las cuatro perspectivas deben ser consideradas como una plantilla y no como una camisa de fuerza”.

5.1 Perspectivas del cuadro de mando integral

5.1.1 Perspectiva Financiera

Todo negocio tiene sus complejidades y sus prioridades. No hay una sola solución: tan solo hay cambiantes desafíos y prioridades. ¡Lo único constante es el cambio! Sin embargo, hay un objetivo primordial sobre el cual usted siempre debe enfocarse: crear ventas. Porque todo cuanto usted hace proviene de este simple objetivo (Thomassen et al., 2006).

Se debe tener en cuenta que las perspectivas no son completamente independientes ya que todas apuntan al mismo objetivo que es la correcta administración de la empresa, buscando el objetivo básico financiero, que como comenta Oscar García (1999), en su libro administración financiera, es la maximización de la riqueza del propietario, o lo que es lo mismo: la maximización del valor de la empresa. Para lograrlo se debe ir de la mano con unas finanzas claras y organizadas.

Un viejo proverbio, que rige toda actividad comercial, dice que lo principal no es vender bien, sino comprar bien. ¿Qué se quiere decir con esto?, que una sana política de compras está en la base misma del éxito comercial (Pataky, 1996). Gran parte de las utilidades de un negocio dependen del precio de venta, y para poder lograr uno competitivo sin sacrificar la rentabilidad se requiere conseguir el mejor precio de compra, y este depende en gran medida del poder de negociación del tendero.

Para lograr la mejor negociación existen diferentes variables que se deben tener en cuenta al momento de plantear una estrategia clara. Contar con una excelente relación con los proveedores brinda una fortaleza al tendero para conseguir los objetivos de mejores precios o la consecución de ofertas más atractivas tanto para la tienda como para los clientes. La forma moderna de considerar la relación con el proveedor es considerar las cosas desde una perspectiva común, lo que deriva en beneficios mutuos. Si el proveedor y el supermercadista trabajan juntos, entre los dos deciden la oferta que se realizará, y encaran cada uno los costos (Pataky et al. 1996).

Se debe tener claro en los negocios que las preocupaciones por vender más son tanto de parte del proveedor como del mismo tendero, así como también de otras tiendas. Nos estamos moviendo hacia una situación más cooperadora entre las marcas y las tiendas minoristas. La llamamos coopectencia. Ambos realmente se necesitan (Thomassen et al., 2006). Al tener claras las ofertas del mercado, existe la posibilidad de que otros tenderos tengan las mismas necesidades de abastecimiento, y el generar alianzas estratégicas con tiendas cercanas podría fortalecer el poder de negociación, canalizando las compras a un

mismo proveedor desde una tienda que pudiera ser la alidada se otras más, logrando así un posible descuento en ofertas específicas por cantidad. Por ahora todo depende de la comunicación entre los tenderos y las alianzas que puedan generar.

La manera en que organicen los productos a nivel interno de las góndolas también es factor determinante, ya que facilitar al cliente la elección de los productos más rentables generará mayor posibilidad de que sean seleccionados en la compra. Como los productos tienen muy variados márgenes de ganancia y tiempos de rotación en góndola, la rentabilidad de cada metro cuadrado termina siendo la resultante de la mejor combinación de esos dos factores (Pataky et al. 1996). Si la tienda cuenta con una medición de sus ventas por metro cuadrado, podrá tener un indicador de comparación con la productividad de otras tiendas.

Contar con indicadores de gestión es parte fundamental tanto desde la perspectiva financiera como de cualquier otra, ya que su medición facilita su control. Entre las posibles herramientas e indicadores de medición se proponen: análisis del estado de resultados general mes a mes, registros de ventas diarias, semanales y mensuales, ventas por categorías seleccionadas, ventas por metro cuadrado, rentabilidad por categorías, número de unidades vendidas por categorías seleccionadas y costo de los productos. Podrían ser muchos más los indicadores contables y financieros, pero para la presente formulación de estrategias se pretende brindar una base de control lo más práctica posible para facilitar el cumplimiento de la misma, de manera que al establecer y llevar a cabo un plan de trabajo se puede pensar en evolucionar a un nivel más complejo de indicadores de control de acuerdo a la necesidad de cada empresa con estudios adicionales.

5.1.2 Perspectiva del cliente

El cliente es la razón de ser de las tiendas, ya que sin él no se tendría a quien vender los productos, sin él no existiría empresa. Conocer nuestro entorno y el tipo de clientes con que cuenta la tienda de barrio es una de las principales condiciones para identificar el mercado, por eso es tan importante definir claramente los perfiles y gustos de los consumidores. Los minoristas deben pensar en términos de los segmentos creados por los hábitos de compra y la geografía local (Corstjens, 2005).

Si usted se conecta con el comprador, usted se reconecta con sus márgenes de utilidad (Thomassen et al., 2006). La tienda de barrio existe gracias a la necesidad de la población por satisfacer sus necesidades tanto alimentarias, como de aseo y gran parte socialización. Las comunidades tienen que ser alimentadas con cuidado y los habitantes tienen que ser manejados con sumo respeto (Thomassen et al., 2006).

No todas las personas son iguales, tampoco piensan igual y mucho menos van a comprar las mismas cosas, ya que cada uno cuenta con condiciones, gustos y preferencias que los diferencian de los demás. Esto no quiere decir que no podamos influenciarlos a que adquieran uno u otro producto, pero si nos enfoca en cuanto detalle se requiere para mantenerlo. Hoy el proceso de comercialización se ha vuelto mucho más complejo, y no se puede considerar uno solo de sus eslabones aisladamente: sólo considerando la actividad en términos de servicio y pensando en las necesidades de los clientes puede el supermercadista orientarse a una consolidada posición en el mercado (Pataky et al. 1996). No se debe

olvidar nunca que el cliente es la fuente de ingresos del tendero, por tanto buscar su satisfacción debe ser una constante en la labor diaria de la tienda.

Mantener siempre la verdad es clave fundamental para los clientes, tanto en temas de precios como ofertas, ya que una mentira percibida por los clientes puede afectar la relación de compra y venta. Las falsas ofertas podrán engañar circunstancialmente a algunos consumidores, pero se volverán descrédito para el negocio (Pataky et al. 1996). Se debe velar por mantener las mismas condiciones a todos los clientes sin realizar variaciones de precios sin una política clara, teniendo en cuenta que si se va a generar una oferta a un segmento específico, los demás consumidores deben tener claras las razones de estos beneficios.

Cuando el negocio piensa en la gente, toma un rumbo basado en un propósito claro, brindar en lo posible prioridad a las necesidades del cliente y buscar que cada una de las características de la tienda apunten a satisfacerlo. Por ahora debería empezar a darle sentido al negocio al permitirle a la gente probar antes de comprar, y debería empezar a pensar de manera creativa cómo aplicarlo a sus compradores. Trate de fusionar probar con comprar (Thomassen et al., 2006). Cuando el cliente prueba, refiriéndose a probar no solo con degustar con su boca el sabor de los productos, sino pudiendo al menos tocar, oler y ver más de cerca cada uno, lo cual es el propósito principal de una tienda tipo autoservicio, que de acuerdo a los resultados de la investigación este modelo de atención genera una mayor probabilidad de ventas.

Para crear negocios rentables, tenemos que transformar nuestro pensamiento lejos de las necesidades del consumidor y cerca de los deseos del comprador (Thomassen et al., 2006). Es recomendable periódicamente consultar a los clientes por medio de una encuesta corta, entrevistas o simplemente con buzones de sugerencias, sus necesidades y deseos, los cuales al contar con una medición y gestión podrán fortalecer la percepción por parte del cliente del mejor servicio en cada tienda.

Comprender al comprador es la última ficha del rompecabezas que nos permitirá crear productos impactantes y rentables, así como experiencias minoristas significativas e inspiradoras (Thomassen et al., 2006). Cuando entendemos las necesidades y deseos de nuestros clientes, y se empalma esta información con la mayor cantidad de datos referentes a sus perfiles personales y de consumo, podemos entender claramente como impactarlo.

El cliente desconoce los procesos internos que deben darse para acceder al servicio. No tiene idea de las áreas o departamentos que constituyen la organización y, mucho menos, en cabeza de quien recaen determinadas funciones y responsabilidades. El cliente observa a la empresa como un todo y la falla de un sector no es juzgada como el error de un empleado sino de toda la organización (Vallejo & Sánchez, 2011). Se debe tener en cuenta que al momento de realizar cualquier “movimiento”, el cliente podría estar presente y por su percepción será juzgada la tienda. Es de gran importancia que el cliente no se vea afectado ni inmiscuido en procesos internos de la tienda sin un previo análisis de cualquier situación que se presente, ya que parte de las funciones del tendero son la de facilitarle su corta visita.

Antes era mucho más fácil porque el comprador era un poco menos complicado en sus deseos y necesidades. Siendo muy francos, esto produjo un acercamiento simplista y de alguna manera sencillo hacia la situación de compra. Pero todo eso ha cambiado (Thomassen et al., 2006). Actualmente las tendencias del mercado y los desarrollos tecnológicos han dificultado un poco la labor de atención y servicio de cara al cliente, claro que solo afecta a los tenderos que no se preparan para asumir los roles y conocimientos requeridos, para el resto, los que si se preparan y actualizan constantemente se vuelven herramientas para mejorar y facilitar el correcto desarrollo de sus procedimientos.

5.1.3 Perspectiva del proceso interno:

5.1.3.1 Organización de los productos:

Para contar con una tienda organizada se requiere mantener claros los procedimientos en todo momento de su gestión, pero actualmente todo está en la mente del tendero y no se cuenta con registros históricos más que en la memoria de él mismo. Tan importante como el control financiero y el servicio al cliente, es mantener una perspectiva clara en los procesos internos de manera que el negocio pase de la cabeza del tendero a un manual de procedimientos escrito que tiene como propósito la organización de la tienda, su empresa.

Parte de los procesos internos es la organización de los productos dentro del establecimiento, mantener un surtido completo incentivará al cliente a comprar y a recordar que en la tienda encuentra lo que necesita, apoyado por el proveedor quien también necesita vender más. La buena exhibición y presentación de la mercadería tiene tanta importancia

como la necesidad imperiosa que el comprador pueda tener de un producto (Pataky et al., 1996).

La reposición continua representa una enorme ventaja competitiva, porque significa que el proveedor se hace, de algún modo, co-responsable de la gestión del inventario del supermercado. Al ser co-responsable, el proveedor no tiene más remedio que olvidar los viejos trucos de manipular el inventario de los supermercados, porque conspiraría contra la eficacia del propio sistema del que él está participando (Pataky et al., 1996).

La góndola ideal es aquella que presenta un aspecto rebosante de mercadería. El mantenerla así requiere un poco de trabajo más del surtidor, pero tiene un poder magnético sobre el consumidor (Pataky et al., 1996). El mejor aprovechamiento de los espacios en las góndolas y vitrinas de las tiendas, son una herramienta eficaz para poder mostrar de la manera más conveniente los productos, por eso el orden y aseo de la mercancía en góndolas son estratégicos ya que son realmente gran parte de la cara dentro del negocio.

El supermercado siempre tendrá que tomar decisiones con respecto a la óptima utilización de las góndolas (Pataky et al., 1996). Los productos de mayor interés para la tienda se deben ubicar en lo posible a la altura de los ojos para que tengan mayor percepción por parte de los clientes. Para los niños tener en cuenta que a su altura deben evidenciarse los productos más atractivos para ellos, teniendo en cuenta que el 12% de los clientes en Bucaramanga son menores de 15 años, sin contar con la influencia que estos tienen al acompañar a sus padres a hacer las compras.

La idea es que el cliente recorra todo su negocio, por ello, los artículos de primera necesidad deben encontrarse en el extremo contrario a la entrada. El propósito es que en el camino pueda ver algo que le llame la atención, o que se antoje de algún producto, que compre algo que no buscaba (Polania, 2014). Como en los resultados de la investigación, se pudo observar, los productos de mayor preferencia o necesidad de los clientes en las tiendas de barrio de Bucaramanga son la leche, las bebidas refrescantes, el pan y los huevos, cuatro categorías de productos que se deben ubicar en posiciones estratégicas de manera que se fortalezca el recorrido físico y visual de los clientes.

En el supermercado todo debe estar al alcance de la vista, pero también de las manos. La exhibición total y el libre acceso a la mercadería son principios fundamentales de la actividad supermercadista (Pataky et al., 1996). La tendencia de las tiendas de barrio es pasar del servicio atrás de la vitrina a una modalidad de autoservicio donde el cliente puede escoger y recorrer la mercadería, facilitando así la posibilidad de que se antoje de otros productos que no tenía planeado comprar, sin barreras que se lo impidan. Se debe ubicar la mercadería de mayor necesidad en el fondo del local; lo que terminen llevando depende de nuestra capacidad para poner en actividad sus sentidos (Pataky et al., 1996).

Mantener la tienda bien organizada facilita poder realizar cambios que fortalezcan de la innovación en el surtido. Realice ligeros pero frecuentes cambios en la organización de sus zonas. Así impedirá que sus clientes memoricen el lugar donde encuentran cada uno de los productos y hará que observen otros por los cuales no había entrado al establecimiento (Polania et al., 2014).

El hecho de facilitarles el contacto a los clientes con los productos que necesita, fortalece la compra de otros de los que quizás se antojó. Nos agrada sentir, acariciar, palpar y pasar los dedos por la ropa que pensamos comprar antes de comprometernos: una especie de prueba sensorial (Lindstrom, 2009). Así como en cualquier compra de cualquier producto, queremos experimentar con nuestros sentidos antes de adquirirlos.

No solo basta con tener la mayor cantidad de productos, se requiere saber organizarlos de manera que el consumidor en su recorrido los encuentre y adicionalmente que los lleve, pero más que eso, que compre los más rentables para la tienda. Una de las técnicas más novedosas de utilización de espacios es la de formar las llamadas familias de productos. Esto consiste en aprovechar las asociaciones que naturalmente se producen en la cabeza del consumidor, y de esta forma producir una compra más importante (Thomassen et al., 2006). Como ejemplo de familias de productos se tiene el mix de complementos del desayuno, ubicando cerca de la leche el pan, los huevos, el queso, el chocolate, el café, aromáticas, entre otros productos que al verlos generan un complemento que evocan el desayuno y seducen a su compra.

5.1.3.2 Merchandising

La clave para el merchandising de gestión es tener información constante de la rotación de los productos y así darle prioridad a los que más ganancias generen (Polania et al., 2014). Las exhibiciones facilitan que el cliente se vea más atraído a llevar un producto, más cuando este impulsado por una comunicación clara y una atención agradable, fortalecerá las ventas de la categoría trabajada apoyada por la inversión del proveedor.

Algunas veces, el simple hecho de ver un producto una y otra vez lo hace más deseable. (Lindstrom et al., 2009). Mostrar claramente los precios facilita que los clientes se sientan cómodos al momento de querer elegir los productos y compararlos.

5.1.3.3 Localización

La cercanía de la mayoría de las tiendas de barrio ofrece comodidad para sus consumidores, sumado a un servicio amable, un buen surtido y facilidades de crédito (Gaitán, 2010). Encontrarse más cerca de los hogares es una ventaja competitiva para las tiendas de barrio frente a las plazas, supermercados y grandes superficies.

En los mercados maduros de distribución minorista, la mayoría de los consumidores eligen, al menos entre dos establecimientos importantes cuando hacen su opción de compra. La ubicación sigue siendo un factor importante en la elección pero ya no es dominante, salvo para pequeñas tiendas locales que se aprovechan de la comodidad que representa su ubicación y funcionamiento (Corstjens et al., 2005).

5.1.3.4 Neuromarketing

Cuando la tienda invita visualmente a los visitantes a comprar más de lo que tenían planeado llevar, está consiguiendo tomar un bocado más amplio del mercado. El comprador tiene necesidades ocultas, que él mismo desconoce, y que se revelan al entrar en contacto, a través de sus sentidos, con las mercaderías que las satisfacen (Pataky et al., 1996).

Existe una gran diversidad de productos que ayudan en dar a conocer los atributos de otros productos, sea por medio de la seducción gráfica, lingüística, formal, en fin, hacen que los

sentidos de los usuarios se estimulen a tal grado que influyan en la decisión de compra (Yate, 2012). Una tarea importante del tendero es velar porque los sentidos del comprador estén activos todo el tiempo, ya que desde el momento en que ve la tienda a la distancia está recibiendo una percepción que lo invita a comprar, al entrar al establecimiento el buen día lo convence de permanecer y poder conseguir que se antoje de llevar siempre un poco más depende de muchos factores como son: canastillas, surtido, distribución, conversaciones, calor humano, entre otra gran cantidad de momentos de verdad que hacen que todos los sentidos del cliente activen su mente por sentirse satisfechos y con nuevas necesidades de compra en cada visita.

Toda actividad de promoción se basa en un principio elemental de psicología social: orientar la atención del consumidor hacia alguna característica de un producto, a veces, para evitar que el consumidor se fije en otras que no son tan halagüeñas (Pataky et al., 1996). Cada producto en la tienda está apoyado por diversas marcas, la gran mayoría conocidas a nivel mundial y que realizan grandes inversiones permanentemente para ser elegidas en los estantes.

Los procesos de la tienda deben buscar ser aprovechados al máximo, buscando mejorar sus fortalezas y debilidades. Los investigadores coinciden en decir que se necesitan apenas 2,5 segundos para tomar la decisión de comprar (Lindstrom et al., 2009). No se cuenta con mucho tiempo para aprovechar la presencia del cliente en la tienda y menos para convencerlo del amplio portafolio.

El consumidor llega a conocer todos los productos a través de los sentidos (55% a través de los ojos, 18% a través del oído, 12% del olfato, 10% del tacto y 5% del gusto) (Polania et al., 2014). No se cuenta con mucho tiempo en la visita de un cliente a la tienda, por eso pulir cada detalle es determinante para brindarle la satisfacción que necesita y convencerlo de comprar un poco más.

Al realizar degustaciones de producto, apoyados en lo posible por los proveedores, se puede de manera más práctica fortalecer el grado de convencimiento a nuestros clientes. Pam Scholder Ellen, profesora de marketing de la universidad estatal de Georgia explica: “Con nuestros demás sentidos, pensamos antes de reaccionar, pero con el olfato, el cerebro responde antes de pensar” (Lindstrom et al., 2009).

Si permanentemente se trabaja en la tienda por conseguir satisfacer las necesidades de los clientes, llegando al punto de generar sorpresa, la recordación de la tienda va a permanecer en la mente de los compradores. Nuestro cerebro recopila y filtra información todo el tiempo. Algunos pedazos de información logran llegar hasta el depósito de largo plazo, es decir, a la memoria, pero la mayoría se convierten en ruido extraño y caen en el olvido. Aunque el proceso es instantáneo, sucede a cada segundo de cada minuto de cada día (Lindstrom et al., 2009).

Vender más en la tienda depende de una correcta dirección y coordinación de todos los procesos internos, aprovechando al máximo cualquier oportunidad de mejora en los mismos, y realizando una verdadera dedicación a que el comprador recuerde que el lugar donde encuentra lo que necesita es la tienda. Un estudio realizado recientemente por

expertos alemanes en marcas y comercio minorista Gruppe Nymphenberg, reveló que los compradores toman más del 50% de todas las decisiones de compra espontáneamente y, por ende, inconscientemente, en el punto de venta. Estos atajos cerebrales se conocen también por otro nombre: marcadores somáticos (Lindstrom et al., 2009).

5.1.3.5 Innovación

Innovar significa alterar los procesos inteligentes de una empresa (tecnología, gestión, personas, comprensión de los mercados, etc.) para que sea capaz, de forma regular, de generar output de innovación (productos, servicios, estrategias) que aumenten la rentabilidad y generen una mayor fidelidad de los clientes implicados (Ponti, 2010). El tendero debe entender que la innovación es una herramienta de permanente uso por parte de las grandes superficies, aprovecharla al máximo desde la tienda de barrio debe ser una misión para diferenciarse y ser reconocida.

Por lo general los clientes de las tiendas de barrio llegan a encontrar lo mismo día a día, sorprenderlos fortalece la relación de compra. Los clientes han llegado a esperar que la compra sea divertida, inspiradora, satisfactoria y conveniente, incluso cuando se trata de comprar víveres (Thomassen et al., 2006).

5.1.3.6 Benchmarking

Como elección de compra para los clientes de la tienda existen varios competidores, identificarlos y saber tanto sus fortalezas como debilidades son una herramienta de apoyo para la gestión de las propias tiendas. En las tiendas es común encontrarse con varios

competidores que no necesariamente son tiendas, droguerías, carnicerías y hasta bares y cantinas pueden ofrecer los mismos productos; entonces es importante que haga un escalafón identificando los principales competidores dentro de su área (Polania et al., 2014).

Definir los problemas y los puntos débiles de ciertos escenarios es una estupenda manera de aprovechar el contexto competitivo. No hay nada como construir su negocio sobre las fallas de los demás (Thomassen et al., 2006). Las ventajas competitivas de la tienda deben primar sobre sus debilidades y sobre las de la competencia. En el caso de un negocio como una tienda se recomienda realizar seguimiento sobre el producto y el precio: identificar qué se ofrece, de qué marcas; identificar el precio y determinar el rango de la ganancia obtenida de cada producto (Polania et al.2014). Saber qué hace la competencia debe ser una constante para la empresa.

5.1.3.7 Publicidad

El tipo de comunicación de las tiendas de barrio está muy relegado a la acción por parte de los proveedores, quienes realmente como estrategia de comunicación están ajustados a lo que los medios masivos den a conocer. En las paredes de las tiendas de barrio se concentra una gran cantidad de afiches que son realmente la publicidad en los puntos de venta, la cual realmente genera deterioro en la presentación de la imagen del establecimiento. La ubicación de sus productos es la base de la venta de sus tiendas. Una estrategia de comunicación visual, funcional y emocional de su punto de venta generará una mayor rotación de producto (Polania et al., 2014).

Realmente la publicidad hace parte de las estrategias de comunicación y muchas tiendas deben comprender que cada una debe fortalecer las estrategias publicitarias que apoyen sus ventas y calen en la memoria de los clientes. En respuesta a la pregunta de si la publicidad subliminal funciona, es preciso responder que sí y escalofriantemente muy bien (Lindstrom, 2009).

La tienda debe aprovechar en gran medida las campañas comerciales y estrategias de mercadeo implementadas a nivel nacional que hacen las marcas más conocidas tanto en medios masivos como a nivel local. Junto con los alimentos altamente procesados, tales como las bebidas gaseosas o las marcas de comidas rápidas, los cereales del desayuno se encuentran entre los productos que más invierten en marketing (Lawrence, 2008).

Actualmente las redes sociales son un medio de comunicación y publicidad muy cercano a la gran mayoría de la población, por medio de las cuales el tendero puede aprovechar tener una mayor proximidad a sus clientes.

5.1.3.8 Impulso

Comprar y probar son los dos momentos cuando usted puede hacer una diferencia y mostrar todo el potencial de menudeo de su marca. Pensar acerca de esos momentos cambiará fundamentalmente la manera como usted hará sus negocios en el futuro, desde la forma como se comunica con sus clientes hasta la manera como crean sus productos y como organiza su empresa (Thomassen et al., 2006). En cada compra el tendero debe buscar incentivar al cliente a llevar siempre un poco más, las estrategias de impulso en gran

medida dependen de la comunicación que se pueda brindar en el momento oportuno a los consumidores, dependiendo también de las compras proyectadas se podrá fortalecer la idea de lo que quieran comprar. Si un cliente lleva carbón y carne, muy seguramente el tendero lo podrá antojar de llevar las mazorcas, chorizos, gaseosa y más complementos.

Los proveedores al igual que lo realizan en los grandes supermercados, deberían contar con estrategias de impulso con personal capacitado para tal fin en el canal tradicional, esto acompañado de campañas comerciales.

5.1.3.9 Marca de la tienda

La mayor parte de las tiendas como publicidad propia y comunicación de marca solo cuenta con un letrero a la entrada del establecimiento, que de hecho en la gran mayoría de tiendas está realmente descuidado y es la carta de presentación inicial del nombre de la empresa. Las marcas fuertes provocan mayor actividad en muchas regiones del cerebro relacionadas con la memoria, las emociones, la toma de decisiones y el significado, en comparación con las marcas débiles (Lindstrom et al., 2009).

Hacer de la tienda una marca es una tarea continua del tendero, quien debe incentivar al cliente a la recordación de la suya propia por medio de mensajes internos, letrero externo, bolsas marcadas, precios con marca en productos, marcas propias, entre otros.

5.1.3.10 Presentación personal

Como perciban al tendero y cada una de las personas que apoyan a la tienda cada uno de los clientes en sus visitas, es clave fundamental para brindar una sensación de seguridad al

momento de hacer sus compras. Uno de los rostros del supermercado es el personal, por lo que es importante mantener exigencias en cuanto a su debida presentación. El ideal es que todo el personal este uniformado, y que ese uniforme tenga el logo del establecimiento (Pataky et al., 1996).

5.1.3.11 Voz a voz

Dejar siempre la mejor sensación en cada visita de los clientes, generará una experiencia que se quiera contar. Necesitamos compradores que vean nuestros productos en la tienda, se animen y quieran decirles a los otros amigos que vengan y experimenten por sí mismos. Necesitamos explorar estas comunidades para crear compromiso y lealtad de largo plazo (Thomassen et al., 2006).

5.1.3.12 Música

Contar con un ambiente agradable en la tienda, manteniendo relajados a los clientes al momento de su visita genera una amplia posibilidad de que compren más. Se ha demostrado que la música clásica contribuye a reducir el vandalismo, la vagancia e incluso los delitos violentos en los parques canadienses, los estacionamientos de 7-eleven y los trenes metropolitanos de muchas partes del mundo (Lindstrom et al., 2009).

5.1.3.13 Aprovechamiento de estacionalidades

Cada fecha cuenta con necesidades y preferencias de compra, por eso el aprovechar las estacionales y las fechas representativas es clave para atraer la mirada a la tienda. Cuando comienzan las clases, los artículos de papelería se vuelven de primera necesidad para las

familias con niños, y para las fiestas de fin de año, esas mismas familias se dirigen prioritariamente al sector de juguetería: no es descabellado dar a esos productos provisoriamente el mismo tratamiento que a los productos de mayor rotación (Pataky, 1996).

5.1.3.14 Seguridad

Es de suprema importancia contar con estrategias enfocadas a la seguridad del negocio, ya que existen diversas modalidades de robos que se deben tener controladas para que no afecten la rentabilidad ni tranquilidad de los propietarios. De nada vale tener una política de compras, vender a los mejores precios, tener un local debidamente dimensionado y que atienda a una población de elevado nivel de ingresos si se descuidan aspectos tales como el de la seguridad antirrobo. En situaciones de alta competitividad, los márgenes de ganancia se achican, y una displicente política de control de robos puede aniquilar la rentabilidad que esforzadamente se consigue en otros sectores de la empresa (Pataky et al., 1996).

5.1.3.15 Inventarios

No se puede fallar en contar con los productos que el consumidor espera siempre encontrar en la tienda. Una crisis de abastecimiento puede llevar a perder irremediabilmente clientes al supermercado (Pataky et al., 1996). Es muy importante contar con los productos exhibidos en la tienda y generar siempre una sensación de abundancia en las exhibiciones, sin dejar de lado contar siempre con el abastecimiento necesario para contar con producto hasta la entrega del siguiente pedido.

Es recomendable llevar un control de los días de inventarios ya que con este dato se puede regular el inventario al mínimo sin tener que asumir gastos extra por mercancía almacenada que no se esté vendiendo tan continuamente. Los productos que cuentan con bajos días de inventarios deben seguir un ritmo de evacuación creciente o pasar a ser dados de baja para no volver a ser vendidos en la tienda por parte del proveedor. Un punto clave para observar el buen funcionamiento de la logística supermercadista es el manejo de la política de stocks. Si la logística está funcionando correctamente, nuestros stocks deben encontrar un punto de equilibrio (Pataky et al., 1996).

El producto que no rota debidamente está frenando la rentabilidad de todo el establecimiento, porque ocupa el lugar de otros productos en condiciones de moverse bien (Pataky et al., 1996). Los productos que se venden son la clave para generar ingresos, los que no, solamente generan un costo que se queda almacenado en las estanterías, reduciendo el flujo de caja de la tienda.

5.1.3.16 CRM (Customer Relationship Management)

Se debe tener claro el perfil de los clientes que ingresan a la tienda y contar con sus datos más importantes, para poder definir estrategias basados en las características principales como su género, edad, localización de sus hogares, preferencias, tipos de propiedades, clase de mascotas, entre otros factores de gran importancia para el mejor conocimiento de los clientes. El conocimiento de la gente que ocurrirá sirve para determinar el tipo de mercadería, para saber qué se puede vender y qué no en el supermercado (Pataky et al., 1996).

5.1.3.17 Planificación de las actividades

Cuando la tienda está organizada se fortalece su productividad en todos los sentidos, por lo cual tener un plan de trabajo facilita la organización de una misión, visión con objetivos y metas claras. Si una actividad mercaderista está bien planificada, los que deben temer son los otros competidores (Pataky et al., 1996).

La planificación del trabajo busca tener un fundamento claro de todas las actividades que se realizan en pro de la consecución del objetivo básico financiero que es la generación de riqueza para los dueños del negocio, que de una u otra forma miden el éxito de un negocio. Si se tiene claridad en cada uno de los procesos, entonces se podrán estandarizar en gran medida, para después poder desarrollar planes operativos en la tienda de barrio que busquen dar cumplimiento a cada una de las estrategias planteadas.

5.1.4 Perspectiva de formación

Los tenderos son individuos que de manera resuelta participan en las decisiones que le conciernen a su comunidad. De esta forma, toman parte activa en la elección del presidente de la república, del gobernador, del alcalde y de toda suerte de comicios electorales que le conciernen a la ciudadanía en general (Páramo et al., 2012).

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación se pudo identificar que la gran mayoría de los tenderos de Bucaramanga cuentan con una preparación académica máxima de bachillerato, lo que los pone en desventaja frente a la preparación necesaria requerida para el manejo de nuevas tecnologías y modalidades de aprendizaje enfocadas al

conocimiento. Es necesario ver más allá, y comprender que la capacitación de la propia fuerza laboral es la que terminará determinando las ventajas competitivas, y que ya ahora, las peores dificultades por las que atraviesan las empresas derivan de la falta de adaptación de los trabajadores a las nuevas tendencias empresariales (Pataky et al., 1996).

“Rojas declaró recientemente que gracias a la oportunidad de haber compartido por más de 20 años con la comunidad de tenderos de Colombia tantas experiencias e historias, se identifican tres necesidades fundamentales para el progreso de las tiendas de barrio de Bucaramanga: asociatividad del gremio, profesionalización de la labor y la generación de estatutos por parte de la cámara de representantes del departamento y el senado”. (G. Rojas, comunicación personal, 19 de julio de 2014). En muchas empresas es impulsada la capacitación continua como un propósito corporativo que busca mejorar la capacidad del personal y por ende del mismo negocio. Las empresas tanto grandes como pequeñas, así como el estado deben tener como una constante la adquisición de conocimiento y preparación de sus equipos de trabajo en pro del mejoramiento de las tiendas de barrio, sustento de gran parte del país.

Para el caso específico de los tenderos, no se requiere necesariamente un título profesional, pero si estar al tanto de todo el conocimiento posible que se pueda adquirir para mejorar día a día. Siempre debe estar presente el hecho de que la capacitación no es premio o lujo: es una necesidad, es parte del trabajo, y está determinada por la obligación permanente de mejorar la rentabilidad del establecimiento (Pataky et al., 1996).

Como tendero se debe conocer en lo posible información de cómo perciben a la tienda sus clientes, así como sus preferencias y necesidades de productos y servicios. Al aplicar los resultados de la investigación de mercado, el supermercadista está dando un salto cualitativo en su actividad: ya no se maneja a ciegas o con simples impresiones, sino que está desarrollando su trabajo sobre bases científicas. (Pataky et al., 1996). Cuando se registra la información obtenida de las investigaciones y se logra llevar un seguimiento de sus resultados, se puede conseguir una base de conocimiento para desarrollar estrategias adecuadas.

Si el aprendizaje está relacionado con una visión personal, la persona hará todo lo posible para mantener vivo el aprendizaje (Senge, Robberts & Ross, 2006). El tendero debe tener claro su propósito en la vida, su misión, visión y objetivos, una vez los reconozca podrá establecer la planeación estratégica tanto personal como para su empresa.

5.2 Antecedentes para el plan estratégico administrativo de las tiendas de barrio

Para implementar y ejecutar un plan estratégico para la tienda de barrio, una vez definidas las necesidades de Bucaramanga en el sector del canal tradicional, se requiere el Perfil de Capacidad Interna (PCI), apoyado por la matriz del Boston Consulting Group, así como se requiere dejar claro un análisis interno y externo por medio de un perfil de oportunidades y amenazas (POAM), de acuerdo al modelo de planeación estratégica MIVEYDOAS (Amaya et al., 2007).

5.2.1 Perfil de capacidad interna (PCI)

El Perfil de Capacidad Interna (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y las debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo (Serna, 2008). Para realizar el perfil de capacidad interna se deben enumerar todos los factores del entorno que influyen sobre la compañía, depurarlos según su importancia para agruparlos en cada uno de los seis factores (Amaya, et al. 2007). Así se facilita definir el impacto en la organización y ponderar una calificación de acuerdo a los resultados del estudio de las tiendas de barrio en Bucaramanga, como se muestra a continuación, donde 3 puntos indican un impacto alto, 2 un impacto medio y 1 un bajo impacto:

I. CAPACIDAD DIRECTIVA			
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
1. Imagen corporativa - responsabilidad social		3	3
2. Uso de planes estratégicos, análisis estratégico		3	3
3. Evaluación y pronóstico del medio		2	1
4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		3	1
5. Flexibilidad de la estructura organizacional		3	1
6. Comunicación y control administrativo		2	1
7. Orientación empresarial		3	1
8. Habilidad para atraer y retener gente creativa		3	2
9. Habilidad para responder a la tecnología cambiante		3	3
10. Habilidad para manejar las fluctuaciones económicas	1		2
11. Agresividad para enfrentar la competencia		1	3
12. Sistemas de control		2	2
13. Sistemas de toma de decisiones		2	2
14. Sistema de coordinación		1	1
15. Evaluación de Gestión		2	1
16. Otros		1	3
	2%	71%	63%

Tabla 5. Capacidad directiva de las tiendas de barrio de Bucaramanga

II. CAPACIDAD COMPETITIVA			
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
1. Fuerza de producto, calidad, exclusividad		1	3
2. Lealtad y satisfacción del cliente	2		3
3. Participación del mercado		1	2
4. Bajos costos de distribución y ventas		1	3
5. Uso de la curva de experiencia		1	3
6. Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición		2	2
7. Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos		1	2
8. Grandes barreras de entrada de productos en la compañía		2	2
9. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado		2	1
10. Fortaleza de proveedor(es) y disponibilidad de insumos		2	3
11. Concentración de consumidores		2	2
12. Administración de clientes		2	3
13. Acceso a organismos privados o públicos		2	2
14. Portafolio de productos		3	3
15. Programas post-venta		2	3
16. Otros		2	3
	4%	54%	83%

Tabla 6. Capacidad competitiva de las tiendas de barrio de Bucaramanga

III. CAPACIDAD FINANCIERA			
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
1. Acceso a capital cuando lo requiere		3	3
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	1		2
3. Facilidad para salir del mercado		3	2
4. Rentabilidad, retorno de la inversión	2		3
5. Liquidez, disponibilidad de fondos internos		1	2
6. Comunicación y control administrativo	2		3
7. Habilidad para competir con precios		2	2
8. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda		2	3
9. Estabilidad de costos		1	3
10. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda		2	3
11. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios		2	2
12. Otros		2	2
	14%	50%	83%

Tabla 7. Capacidad financiera de las tiendas de barrio de Bucaramanga

IV. CAPACIDAD TECNOLÓGICA			
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
1. Habilidad técnica y de manufactura		1	2
2. Capacidad de innovación		3	3
3. Nivel de tecnología utilizado en los productos		2	1
4. Fuerza de patentes y procesos		1	1
5. Efectividad de la producción y programas de entrega		2	2
6. Valor agregado al producto		1	2
7. Intensidad de mano de obra en el producto		1	1
8. Economía de escala		2	1
9. Nivel tecnológico		2	3
10. Aplicación de tecnología de computadores		1	3
11. Nivel de coordinación e integración con otras áreas		2	2
12. Flexibilidad de la producción		1	2
13. Otros		2	2
	0%	54%	64%

Tabla 8. Capacidad financiera de las tiendas de barrio de Bucaramanga

V. CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO			
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
1. Nivel académico del talento humano		3	1
2. Experiencia técnica	3		2
3. Estabilidad	2		3
4. Rotación	2		3
5. Ausentismo	2		3
6. Pertenencia	2		3
7. Motivación		2	3
8. Nivel de remuneración	2		3
9. Accidentalidad	1		3
10. Retiros	1		3
11. Índices de desempeño	1		3
12. Otros		3	3
	44%	22%	92%

Tabla 9. Capacidad del talento humano de las tiendas de barrio de Bucaramanga

Una vez definidas cada una de las variables del perfil de oportunidades y amenazas según el análisis de resultados referentes a la investigación en las tiendas de barrio, se obtiene la tabla resumen como se muestra a continuación:

PCI: PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
I. CAPACIDAD DIRECTIVA	2%	71%	63%
II. CAPACIDAD COMPETITIVA	4%	54%	83%
III. CAPACIDAD FINANCIERA	14%	50%	83%
IV. CAPACIDAD TECNOLÓGICA	0%	54%	64%
V. CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	44%	22%	92%
	13%	50%	77%

Tabla 10. PCI: Perfil de la capacidad interna de las tiendas de barrio de Bucaramanga

Se puede identificar de acuerdo a los resultados obtenidos que para las tiendas de barrio de Bucaramanga:

- La capacidad directiva se ve afectada por la falta de una planeación estratégica con orientación empresarial, ya que sin un seguimiento claro de control administrativo se dificulta la respuesta a cambios tecnológicos, toma de decisiones y gestión en general. No obstante, por el tamaño de la empresa como tal, se presenta una gran oportunidad de aprovechar las ventajas competitivas que le pueden dar la habilidad para manejar los cambios y fluctuaciones del mercado a menor escala.
- La capacidad competitiva solo se ve respaldada por la lealtad y satisfacción del cliente, la cual muy a pesar de no ser total, si por la cercanía tanto del establecimiento como a nivel personal, genera una fortaleza para explotar. Por otro lado, la dificultad para obtener bajos costos en la adquisición de productos, por compras a menor escala, la falta de un portafolio más amplio y las grandes barreras generadas por el mercado mayorista y de grandes

superficies, minimizan la capacidad competitiva de la tienda que se quiere proyectar con crecimiento.

- Por no contar con un respaldo financiero de peso frente a otros negocios de mayor escala, su capacidad financiera afecta el crecimiento, la reinversión, la habilidad para competir con precios y mantener el esuerzo ante la demanda, entre otros factores que generan un alto impacto en el desarrollo continuo de las tiendas, teniendo en cuenta que se puede contar con alta liquidez por la velocidad de respuesta al pago en efectivo de la gran mayoría de las transacciones realizadas en el establecimiento.

- La capacidad tecnológica representa una gran oportunidad y su impacto es significativo ya que en la actualidad el entorno del sector brinda herramientas de apoyo tanto para la gestión como el control, para los cuales acceder en principio puedan representar una inversión que no necesariamente es alta frente a la rentabilidad del negocio, pero si requiere tiempo de culturización y capacitación en su uso, pero que a no muy largo plazo puede rendir frutos como ventaja competitiva frente a la competencia.

- Por ser en su gran mayoría los mismos dueños quienes administra las tiendas, la capacidad del talento humano tiene un enfoque personal en el negocio, que cuenta con su mayor debilidad en el la destreza académica para ir a la par con estudios que complementen y fortalezcan los conocimientos de quien se dedica a la profesión de tendero, quien bien sea por tiempo o dificultad para acceder a programas de capacitación, enfrenta a la empresa a una desventaja competitiva que las grandes cadenas continuamente están mejorando. De

cualquier forma la capacidad del talento humano en la tienda es su principal carta de presentación frente al perfil de oportunidades y amenazas.

Es en esta etapa cuando se analizan las amenazas y las oportunidades que están en el contexto externo de la empresa, la mejor manera de evitar o usufructuar esas situaciones (Oliveira, 2005). La tienda de barrio vista por sus propietarios como empresa debe mirar hacia fuera, hacia el contexto externo donde se encuentran las oportunidades y las amenazas.

5.2.2 Matriz del Boston Consulting Group

La matriz BCG permite a una empresa con divisiones múltiples dirigir su cartera de negocios por medio del análisis de la posición de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división respecto a todas las demás divisiones de la empresa (David, 2003). Una vez analizado el entorno interno y externo, se hace referencia a esta matriz, la cual nos permite tener claridad respecto al portafolio de productos de negocios de la organización que son básicos para el cumplimiento de la razón de ser de la tienda.

De acuerdo a los resultados de la investigación referente a los productos y su comportamiento en grado de importancia de cara a los clientes frente al comparativo de las ventas de un periodo a otro se tiene los siguientes resultados:

	PRODUCTOS	VENTA	% CARTERA NEGOCIO	VENTAS LIDER	VENTAS SECTOR AÑO ACTUAL	VENTAS SECTOR AÑO ANTERIOR	TASA CREC. MERCADO	CUOTA MERCADO RELATIVA
		a		b	t	t ₁	= (t-t ₁)/t ₁	= a/b
1	LÁCTEOS	1.635	13,5%	1.500	14.000	13.500	3,70	1,09
2	BE.REFRESCANTES	1.601	13,2%	1.700	13.000	12.600	3,17	0,94
3	PANADERÍA	1.252	10,4%	800	9.000	8.700	3,45	1,57
4	HUEVOS	1.150	9,5%	700	8.000	7.500	6,67	1,64
5	BE.ALCOHÓLICAS	1.053	8,7%	1.200	11.000	12.000	-8,33	0,88
6	QUESOS	804	6,6%	650	7.800	7.500	4,00	1,24
7	FRUVER	620	5,1%	500	7.600	6.500	16,92	1,24
8	ASEO PISO	399	3,3%	350	7.400	7.000	5,71	1,14
9	ASEO CORPORAL	358	3,0%	340	6.600	6.400	3,13	1,05
10	ENLATADOS	357	3,0%	330	5.800	5.750	0,87	1,08
11	HARINAS	347	2,9%	320	5.400	5.250	2,86	1,08
12	PASABOCAS	342	2,8%	400	5.100	4.600	10,87	0,86
13	CARNES FRÍAS	333	2,8%	350	4.900	4.550	7,69	0,95
14	GRANOS	317	2,6%	320	4.300	4.250	1,18	0,99
15	ACEITE COCINA	307	2,5%	300	4.100	4.000	2,50	1,02
16	ASEO BAÑO	209	1,7%	220	3.900	3.700	5,41	0,95
17	CEREALES	198	1,6%	230	3.650	3.600	1,39	0,86
18	PASTAS	186	1,5%	250	3.500	3.250	7,69	0,74
19	DULCERÍA	169	1,4%	200	3.100	2.900	6,90	0,85
20	SALSAS	157	1,3%	180	2.950	2.700	9,26	0,87
21	ASEO COCINA	85	0,7%	60	2.650	2.150	23,26	1,42
22	ASEO BUCAL	74	0,6%	70	2.000	1.900	5,26	1,06
23	CUIDADO BEBÉ	56	0,5%	50	2.000	1.950	2,56	1,12
24	ASEO ROPA	32	0,3%	40	1.900	1.870	1,60	0,80
25	ASEO ÍNTIMO	23	0,2%	30	1.800	1.790	0,56	0,77
26	PANELA	9	0,1%	10	1.800	1.720	4,65	0,90
27	EMPANADAS	9	0,1%	20	1.700	1.610	5,59	0,45
28	HELADOS	7	0,1%	10	1.600	1.490	7,38	0,70
29	DESECHABLES	7	0,1%	5	1.400	1.395	0,36	1,40
	TOTALES	12.096	100%	11.135	147.950	142.125		

Tabla 11. Matriz Boston Consulting Group de las tiendas de barrio de Bucaramanga

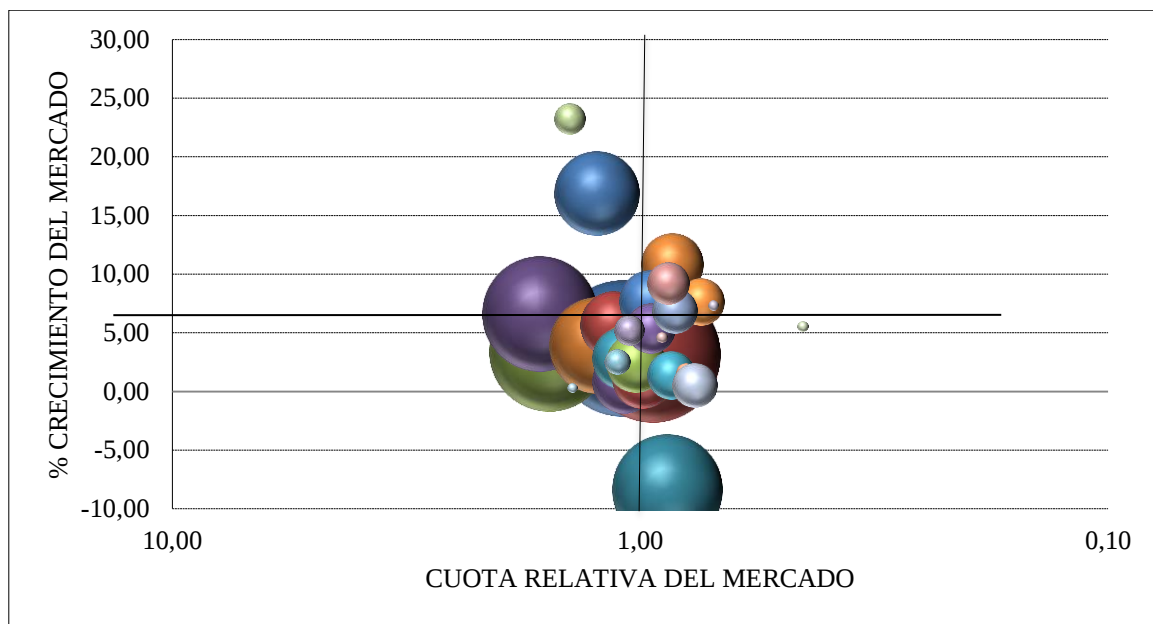


Figura 28. Figura de Boston Consulting Group

- | | | |
|----------------|------------------------|-----------------|
| ● LACTEOS | ● BEBIDAS REFRESCANTES | ● PANADERÍA |
| ● HUEVOS | ● BEBIDAS ALCOHÓLICAS | ● QUESOS |
| ● FRUVER | ● ASEO PISO | ● ASEO CORPORAL |
| ● ENLATADOS | ● HARINAS | ● PASABOCAS |
| ● CARNES FRÍAS | ● GRANOS | ● ACEITE COCINA |
| ● ASEO BAÑO | ● CEREALES | ● PASTAS |
| ● DULCERÍA | ● SALSAS | ● ASEO COCINA |
| ● ASEO BUCAL | ● CUIDADO BEBÉ | ● ASEO ROPA |
| ● ASEO ÍNTIMO | ● PANELA | ● EMPANADAS |
| ● HELADOS | ● DESECHABLES | |

De la matriz y su gráfica se identifican como productos principales por tipo:

- Estrella las frutas y verduras, así como los productos de aseo para la cocina, por su gran crecimiento y participación del mercado. Se recomienda en la tiendas potenciar al máximo estas líneas de productos hasta que el mercado se vuelva maduro, y las unidades estrategicas de negocio se conviertan en vaca.
- Interrogante las salsas y encurtidos especilizados, por contar con crecimiento pero baja participación de mercado. Se debe reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.
- Vaca la leche, huevos, panadería, productos para el aseo del piso, aceite de cocina, granos, aseo para bebe y aseo corporal entre otros, por tener un bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área del negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.
- Perro los de aseo intimo especilizado y los productos desechables, ya que estos no cuentan con crecimiento y la participación de mercado es baja. Estos productos en su gran mayoría son de baja rentabilidad o incluso negativa y su estadía en los estantes depende más de las estrategias comerciales diseñadas para clientes específicos que los tienen como elección de preferencia, atrayendolos a otras compras.

La matriz del Boston Consulting Group no se debe entender como un depurador de productos, ya que pretende dar claridad al portafolio del mercado actual en el sector, que para el presente proyecto hace referencia a las tiendas de barrio de Bucaramanga, donde

cada una de las referencias tenida en cuenta por los tenderos tiene una razón de ser fundamentada en estrategias de ventas, como también puede identificar falencias en el manejo de categorías. Una vez analizada la matriz se puede tener mayor claridad al momento de mejorar la formulación de estrategias para las tiendas de barrio.

5.2.3 Análisis DOFA

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias e impacto del entorno y las capacidades internas de la organización. Dicho análisis permitirá formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas (Serna et al., 2008).

Teniendo en cuenta los resultados de la investigación por medio del análisis de resultados, el análisis referenciado con la bibliografía relacionada con cada una de las variables de mayor interés, el perfil de amenazas y oportunidades (POAM) y la matriz BCG, se procede a combinar esta información y obtener así la matriz DOFA para las tiendas de barrio de Bucaramanga:

Fortalezas

- La cercanía de las tiendas con las viviendas y la facilidad de contacto personal con cada cliente.

- La venta de presentaciones con mínimas cantidades y facilidad de compra por su precio.
- Venta de productos financiados (fiados).
- Atención personalizada.
- Venta de servicio complementarios como minutos a celular.
- Confianza de parte de los clientes con el tendero para contar con su apoyo y amistad.
- La tienda es un punto de encuentro para vecinos lo que genera un flujo de clientes.

Oportunidades

- Contar con una programación definida de proveedores que participen en el impulso de los productos en las tiendas.
- Establecer alianzas con otras tiendas de manera que se puedan centralizar las compras y contar así con un mayor poder de negociación.
- Apuntar al crecimiento del negocio pasando de ser tienda a micromercado o de micromercado a supermercado y así sucesivamente.
- Llevar un control por medio de un software que facilite el proceso de compras desde el ingreso de los productos a los inventarios hasta la salida por ventas.
- Incremento de ventas y valor promedio de registro por uso de datafonos de acuerdo a las transacciones proyectadas.

- Establecer estrategias de layout y categorización de productos en exhibidores.
- Definir una planeación estratégica con una misión, visión y objetivos de cumplimiento.
- Definir protocolos de servicio que busquen fortalecer la atención y el incremento de las ventas.
- Contar con servicios a domicilio.

Debilidades

- La inversión financiera del sector es poco apoyada a nivel bancario.
- No se cuenta con personal de apoyo de impulso y mercadeo para los productos por parte de los proveedores.
- La dificultad para lograr negociaciones más lucrativas con proveedores debido al bajo nivel transaccional de sus compras.
- No se cuenta con herramientas informáticas y tecnológicas para llevar un control sistematizado y formalizado de sus negocios en lo referente a compras, ventas, inventarios, entre otros.
- Falta de estandarización en la organización de los productos dentro del establecimiento.
- No contar con un protocolo de servicio.
- La presentación personal de los tenderos en ocasiones no es la más adecuada.

- No se cuenta con una planeación estratégica que establezca objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo.
- Difícilmente se encuentran ofertas y días de compra promocionales.
- Debido a su tamaño no cuentan con un amplio portafolio de productos.
- No brindan el estatus social de los supermercados.
- La falta de preparación académica de los tenderos.
- La falta de una planeación estratégica.
- El bajo nivel en comunicación publicitaria.
- Incumplimiento de normas y leyes alimentarias, gubernamentales, entre otras.
- No contar con una base de datos controlada para seguimiento de los clientes más que la recordación. Falta de estrategias CRM.
- No se cuenta con precios directamente sobre los productos.
- Falta de aseo y programa de control de plagas que garanticen la calidad de los productos.
- Inseguridad presente debido a situación de ubicación y zonas de alto riesgo.
- Falta de productos en portafolio como carnes y frutas y verduras.
- Falta de un proveedor para varias categorías como fruitería, carnes, papelería, entre otros.

- No se cuenta con canastillas y en lo posible carritos de merca que faciliten al cliente la adquisición de más productos.
- No contar con registros contables organizados.

Amenazas

- La llegada de nuevos competidores al sector minorista con el poder de negociación de supermercados. Tiendas con formato tipo express de las grandes superficies.
- Servicio puerta a puerta de diferentes proveedores.
- Servicio a domicilio de supermercados y grandes superficies.
- Competencia desleal por parte de importaciones ilegales.
- No estar actualizado con las tendencias del mercado.
- La llegada de competidores extranjeros

5.3 Plan estratégico

Los beneficios que la administración estratégica puede proporcionar a las empresas, cuando ésta es adecuadamente desarrollada e implementada, son los más diversos y amplios posible, tales como: a) Modelos de gestión cada vez más simples, flexibles y sustentables; b) Identificación facilitada de las capacidades e incapacidades de los profesionales de las empresas, como consolidación del nuevo perfil de los ejecutivos; c) Consolidación de la postura de actuación empresarial dirigida a las necesidades y expectativas actuales y futuras

del mercado; d) Mejora de los niveles de motivación, compromiso, productividad y calidad en las empresas; e) Incremento en la amplitud de actuación y en los resultados de las empresas, (Oliveira et al., 2005). Es de gran importancia para los tenderos conocer el entorno de sus negocios, para así poder identificar constantemente los datos relacionados con factores administrativos más importantes y considerar sus implicaciones.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la investigación a partir de la caracterización de las tiendas, conceptualización, análisis de los resultados de mayor relevancia, el perfil de capacidad interna, la matriz del Boston Consulting Group y la revisión de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se tiene la siguiente tabla resumen para el desarrollo de la planeación estratégica basada en indicadores de control para las tiendas de barrio desde las perspectivas del cuadro de mando integral:

FINANZAS			
OBJETO DE CONTROL	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA MATEMÁTICA DEL INDICADOR	UNIDADES
VENTAS	Objetivo de ventas	$1 - [(Ventas \text{ Proyectadas } (\$) - Ventas \text{ Totales } (\$)) \times 100\% / Ventas \text{ proyectadas } (\$)]$	%
	Ventas netas	$Ventas / Meta$	\$
	Ventas por categorías	$Ventas / Meta$	\$
	Ventas x metro cuadrado	$Ventas / Meta$	\$/M2
	Ventas x longitud total del lineal	$Ventas / Meta$	\$/M
	Número de registros diarios, semanales y mensuales	$Meta \text{ de registros } / No. \text{ De registros generados}$	Unid./Periodo
	Valor promedio de registro diario, semanal y mensual	$Valor \text{ promedio } (\$) / Total \text{ registros}$	\$/Periodo

CONTROLES BANCARIOS	Pago de intereses financieros	Pago parcial / Deuda total	\$/Periodo
PROVEEDORES	Cuentas por pagar	Compras (\$) / Días de pago	\$/Periodo
	Costo de la mercancía	Costo (\$) / Precio de venta (\$) por producto	\$
RENTABILIDAD	Utilidad bruta	$1 - (\$Ventas - \$Compras) \times 100\% / \$Ventas$	% / Periodo
	Cuentas por cobrar	Cuentas x Cobrar (\$) / Periodo	\$/Periodo

Tabla 12. Indicadores de gestión financiera

CLIENTES			
OBJETO DE CONTROL	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA MATEMÁTICA DEL INDICADOR	UNIDADES
SERVICIO	Medición del nivel de servicio mensual	Calificación del Servicio x 100% / Nota Máxima	%
	Gestión de buzón de pqr's	Tiempo de respuesta x 100% / Tiempo Meta de Respuesta	%
CRM	Cantidad de registros de interés en bases de datos	Nuevos clientes (Cant.) / Clientes meta del periodo (Cant.)	%
	Número de invitaciones semanales vía telefónica, mail	Actividades realizadas (Cant.) / Meta (Cant.)	%

Tabla 13. Indicadores de gestión del cliente

PROCESOS			
OBJETO DE CONTROL	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA MATEMÁTICA DEL INDICADOR	UNIDADES
ORGANIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS	Planometrías	Planometrías realizadas x 100% / Planoemtrías propuestas por periodo	%
	Exhibiciones destacadas	Ingresos por espacios (\$) / Periodo	\$/Periodo

	Rotación de fechas	Cantidad de productos vencidos x 100% / Cantidad de productos	%
	Surtido eficiente	Nota por lista de chequeo surtido ideal x 100% / N.Máx.	%
	Chequeo de limpieza	Nota por lista de chequeo en limpieza x 100% / Nota Máxima	%
MERCHANDISING	Check de precios, alineación, abundancia, publicidad y eventos,	Nota por lista de chequeo general de punto x 100% / Nota Máxima	%
LOCALIZACIÓN	Cantidad de clientes por distancia de sus viviendas a la tienda	Número de clientes atendidos / Total de clientes a distancias definidas	%
NEUROMARKETING	Reporte de análisis mensual de percepciones neuronales	Reporte mensual	%
	Medición de campañas comerciales	Ventas con campañas comerciales / Ventas regulares (Periodos definidos)	%
INNOVACIÓN	Reporte de actividades de innovación realizadas vs ventas en la categoría trabajada	Reporte	Cant.
	Gestión de ideas	Ideas aprobadas / Ideas generadas	%
BENCHMARKING	Reporte trimestral listando dofa de sus principales competidores	Nota en reporte dofa de principales competidores / Nota máxima	%
	Chequeo de precios mensual de productos seleccionados	Precios de la competencia / Precios propios	%
	Aprovechamiento de los reportes de bench	Nota de reporte / Nota máxima	%
	Reporte de actividades comerciales de la competencia	Nota de reporte / Nota máxima	%

PUBLICIDAD	Inversión en publicidad	Gastos en publicidad (\$) / Ventas totales (\$)	%
	Actividades publicitarias	No. De campañas x 100% / Meta de campañas del per.	%
IMPULSO	Horas de impulso de proveedores por mes	Horas meta (No. Hrs) x 100% / Hrs meta del p. (No. horas)	%
	Ventas por impulso vs ventas regulares	Ventas (\$) / Ventas Regulares del producto en días similares(\$)	%
	Selección de producto de impulso semanal por transacción y medición	Ventas producto impulsado en caja (\$) / Ventas Regulares (\$)	%
	Actividades mensuales dedicadas a clientes	Horas en actividades mensuales a clientes x 100% / Horas propuestas	Horas / Periodo
INVENTARIOS	Inventarios cíclicos diarios de lunes a viernes de acuerdo a las categorías seleccionadas	Inventarios semanales / Inventarios totales	%
	Número de días de inventarios	Días de inventarios / Días de inventarios meta	%
	Mermas	[Peso final (Kg) + Ventas (Kg) - Peso inicial de productos (Kg)] / Peso inicial de productos (Kg)	%
	Diferencias de conteo contra registros de sistemas	1 - [Inventario en sistema (Cant.) - Inventario real (Cant.)] x 100% / Inventario en sistema (Cant.)	%
MARCA PROPIA	Registro de actividades mensuales enfocadas a la identificación del reconocimiento de trabajo de marca	Resultados de encuestas / Nota máxima	%
	Listado de opciones de marca propia y seguimiento de su cumplimiento	Ventas de producto marca propia (\$) x 100% / Ventas de producto de	%

		categoria (\$)	
PRESENTACIÓN PERSONAL	Calificación diaria por medio de lista de chequeo	Nota check List / Nota máxima	%

Tabla 14. Indicadores de gestión del cliente

FORMACIÓN			
OBJETO DE CONTROL	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA MATEMÁTICA DEL INDICADOR	UNIDADES
CAPACITACIÓN	Horas de capacitación mensual	Horas de capacitación (No. Horas) / Horas meta (No. Horas)	%
INVESTIGACIÓN	Investigación relacionados con temas de retail	Reportes	Cant.

Tabla 15. Indicadores de gestión del cliente

De las anteriores tablas el tendero puede definir los parámetros de control de su preferencia, sin ser su seguimiento total una “camisa de fuerza”, ya que estos se deben ajustar a la necesidad del negocio.

Como definición de las estrategias administrativas para ser implementadas en las tiendas de barrio de Bucaramanga, de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, se requiere que el tendero establezca los controles de interés para su negocio e iniciar un plan de trabajo de medición con cada indicador en periodos semanales, quincenales, mensuales o de acuerdo a conveniencia propia, teniendo en cuenta que a mayor seguimiento de las variables, mayor podrá ser su control en la gestión administrativa.

Para poder establecer una correcta implementación de este plan estratégico, el tendero o administrador del negocio, debe tomar las tablas de la 12 a la 15 como principal herramienta de seguimiento de su negocio, esta propuesta administrativa se fundamenta en

un mejoramiento continuo que tiene sus raíces en el ciclo de mejora desarrollado por Deming. El ciclo de Deming es una metodología de mejoras, está compuesto por cuatro etapas: planear, hacer, estudiar y actuar, (Deming, 1986).

La etapa de planear para el tendero consiste en estudiar la situación actual de su negocio y cuáles son los indicadores de interés para implementar en su negocio. En la etapa de hacer, el plan se pone en práctica o a prueba en los periodos elegidos de medición. La etapa de estudiar determina si durante el ensayo el plan está funcionando correctamente, o si ha encontrado problemas u oportunidades adicionales. Se proponen nuevas soluciones y se evalúan, volviendo a la etapa de hacer. En la última etapa, actuar, el plan final, se pone en práctica y las mejoras se convierten en normas, que se ponen en práctica de manera continua, buscando que el valor del indicador cuente con un crecimiento continuo.

En la actualidad sacar adelante una empresa en un contexto de constantes cambios, información en abundancia y de consumidores exigentes requiere un gran interés y habilidad por parte del tendero, desempeñando su rol en búsqueda del mejoramiento continuo, por lo cual si los tenderos y administradores no utilizan el proceso de la administración estratégica en la toma de decisiones, probablemente dejen pasar desapercibida mucha información importante en el análisis y causar así grandes perjuicios en el corto y no muy largo plazo.

Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica. Definir el

alcance, lo que se quiere ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la empresa son algunos de esos aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera (Contreras, 2013). Por lo tanto, los indicadores de seguimiento para la administración estratégica para la tienda de barrio constituyen una herramienta de gestión que guiará al tendero con una visión clara y precisa de su negocio, ayudándolo en el desempeño de sus actividades y, consecuentemente, en el logro de sus objetivos.

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

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

- Actualmente las tiendas de barrio de Bucaramanga no cuentan con estrategias administrativas definidas, más que el poder de negociación de sus trabajadores y propietarios al momento de la compra de algunos productos, ciertos controles de ventas financiadas, manejo de precios, entre otras de menor escala, pero ningún control por medio de indicadores de gestión.
- Se caracterizaron los tipos de tiendas de barrio en Bucaramanga por comuna, según la tabla 4, de acuerdo a las variables diferenciadoras identificadas en la investigación.
- Se establecieron las variables de mayor importancia en el desarrollo administrativo de las tiendas de barrio de Bucaramanga por medio de la descripción detallada en el capítulo 5, definidas a partir de las perspectivas del cuadro de mando integral: financiera, clientes, procesos y formación.
- Se definieron estrategias administrativas para ser implementadas en las tiendas de barrio de Bucaramanga de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, con el apoyo de referencias bibliográficas de expertos en el tema y experiencias de campo en el sector, generando como resultado las tablas 12, 13, 14 y 15.

La conveniencia de una estrategia de administración depende de la correcta gestión de sus administradores, ya que a partir de una planeación puesta en marcha que se verifique periódicamente con indicadores de gestión, se facilitará la toma de decisiones administrativas. La planeación del trabajo con objetivos claros de crecimiento e indicadores de control son fundamentales para la permanencia y crecimiento comercial de las tiendas de barrio.

La búsqueda permanente de la fidelidad de los clientes debe ser una tarea medida y controlada, trabajando con un excelente servicio y desarrollo de estrategias comerciales.

Las tiendas de barrio deben facilitar a los clientes el contacto con los productos, por medio de una atención tipo autoservicio ya que es más fácil incentivar al mayor consumo, teniendo en cuenta estrategias de seguridad oportunas.

El soporte de instrumentos tecnológicos de hardware y software para la administración, son de vital importancia para el correcto desarrollo de una planeación estratégica ya que se facilitan procesos como son los inventarios, control de precios, seguridad, gestión de layout, administración de categorías, pagos electrónicos, entre otros.

El tendero debe propender por incursionar de manera activa en el aprendizaje de temas relacionados con el mejoramiento de sus empresas, como son: estrategias administrativas y comerciales, gestión financiera, comercialización por medio de internet, conocimiento de productos y usos, tendencias del mercado, administración de la relación con el cliente, mercadeo y publicidad, entre otros.

6.2 Limitaciones de la investigación

Los resultados de la presente investigación están fundamentados en el área de Bucaramanga, pero pretenden ser un documento soporte para su extensión a otras áreas del país donde muy seguramente se puedan identificar diferentes perfiles y situaciones presentes en las tiendas de barrio.

Mas allá del contexto expuesto, que muestra la inevitable necesidad de los administradores de las tiendas de barrio por utilizar los procesos de la administración estratégica, queda como una posibilidad de mejora para la actual tesis, la generación de un software que facilite la toma y seguimiento continuo de la información para las tablas 12 a la 15.

También así, se requiere una jornada de capacitación para el mejor entendimiento de las estrategias expuestas y la forma de llevarlas a cabo, en el contexto académico de los comerciantes de las tiendas de barrio de Bucaramanga.

Referencias

- Amaya, J. (2007). Gerencia: Planeación & Estrategia. Bucaramanga, Colombia: Publiarte. ISBN: 978-958-44-0578-4.
- Amorocho, H., Bravo, S. A., Cortina, A. K., Pacheco, C. M., & Quiñones, M. G. (2009) Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. Pensamiento y Gestión, Universidad del Norte, 26(1), 191 - 213.
- Berné, C., De la Fuente, H. A., Martinez, N., & Marzo, N. (2007). Análisis de la evolución del formato minorista de conveniencia (1998-2004). Revista Empresa, 19(1), 32 - 45.
- Business Monitor International (2011). Mass Grocery Retail. Mexico Food & Drink Report Q4, 1(4), 82 - 87.
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2013). Informe CIIU de tiendas de barrio registradas en Bucaramanga (Reporte Diciembre de 2013). Colombia, Bucaramanga, Cra 19 No. 36 - 20 Piso 2.
- Chisnall, P. (1991). La esencia de la investigación de mercados. México, Naucalpan: Prentice Hall Inc.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Pensamiento y Gestión, Universidad del Norte, 35(1), 152 – 181.

- Corstjens, J. & Corstjens, M. (2005). La batalla en el punto de venta. España, Madrid: Deusto S.A. Ediciones.
- David, F., (2003). Conceptos de administración estratégica. Atlacomulco, México: Pearson Educación.
- Deming, W., (1986). Out of the Crisis. MIT Press. USA, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Díaz, C. (2013, 20 de mayo). Las tiendas del siglo XXI. Semana. Recuperado de <http://www.semana.com/economia/articulo/las-tiendas-del-siglo-xxi/343908-3>
- Gaitán, Delmira (2010). Caracterización de las tiendas de barrio de Cartagena. Cartagena, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Galeano, R. (2012,). Las tiendas de barrio reinan en el comercio. Vanguardia Liberal. Recuperado de: <http://www.vanguardia.com/economia/local/148674-las-tiendas-de-barrio-reinan-en-el-comercio>.
- García, O. (1999). Administración Financiera. Fundamentos y aplicación. Colombia, Cali: Prensa Moderna Impresores S.A.
- Gómez, L. (2011, 5 de septiembre). Microextorsión y ‘gota a gota’, grandes males de las tiendas. Portafolio. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/congreso-fenalco-2013>.

- Hamel, G., & Bren, B (2009). El futuro de la administración. Boston, EEUU: Harvard Business School Press.
- Hernandez, R., Fernandez, C. y Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación. México D. F.: Mc Graw-Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Cuadro de mando integral. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 SA.
- Kinnear, T. & Taylor, J. (2003). Investigación de mercados, un enfoque aplicado. Michigan, EEUU: Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Lawrence, F. (2008). ¿Quién decide lo que comemos?, Cómo el negocio de la alimentación perjudica la salud, la economía y el medio ambiente. España, Barcelona: Tendencias Editores.
- Lindstrom, M. (2009). Compradicción: verdades y mentiras de por qué las personas compran. Bogotá, Colombia: Grupo editorial norma.
- Londoño, E., Navas, M. E., Triana, J. O., & Torres, C. E. (2012). Compradores migrantes y no migrantes del supermercado a la tienda de barrio en Cartagena de Indias – Colombia. Cartagena. Global conference on business and finance proceedings, 7(1), 1298 - 1308.
- Monroy, L. (2011, 3 de noviembre). Tiendas de barrio, siguen siendo las favoritas de los colombianos. Dinero. Recuperado de

<http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/tiendas-barrio-siguen-siendo-favoritas-colombianos/138787>

Oliveira, D., (2005). Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas. Brasil, São Paulo: Atlas.

Páramo, D., García, O.L. & Arias, M. O. (2011). Hacia una tipología de tenderos de Manizales (Colombia). Pensamiento y Gestión, Universidad del Norte, 30(1), 96 - 122.

Pataky, T. (1996). Súper mercados, un manual práctico de instalación y manejo. Buenos Aires, Argentina: Editorial Distral S.R.L.

Patiño, L. (2002). Volúmenes de compra y márgenes de ganancia de productos agrícolas y de la canasta familiar en tiendas de barrio de la ciudades de Pereira y Dos Quebradas. Universidad Cooperativa de Colombia.

Polania, D. (2014). Merchandising, la clave de las ventas de su tienda. Revista Tienda a Tienda, volumen 9, páginas 14-17.

Ponti, Frank (2010). Los siete movimientos de la innovación. Colombia, Bogotá: Grupo editorial norma.

Senge, P., Robberts, C. y Ross, R. (2006). La quinta disciplina en la practica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. EU, New York: Garnica Editores.

Serna, H., (2008). Gerencia estratégica teoría - metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión. Colombia. Bogotá: Editorial 3R Editores.

Thomassen, L., Lincoln, K., & Aconis, A. (2006). Retail. La supervivencia de las marcas en una época dominada por los minoristas. Gran Bretaña: Kogan Page.

Vallejo, G. & Sánchez, F. (2011). Un paso adelante. Cómo lograr la ventaja competitiva a través del servicio al cliente. Colombia, Bogotá: Grupo Editorial Norma S.A.

Vargas, J. (2005, 8 de julio). La batalla se agudiza. Dinero. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/la-batalla-agudiza/28435>

Yate, A. (2012). Material P:O:P: publicidad en punto de venta. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.

Zimmerman, M. (1961). Los supermercados. España, Madrid: Rialp ediciones.

Apéndice A. Barrios por comunas en Bucaramanga

División Político Urbana Bucaramanga

Comuna 1 Norte:

Barrios: El Rosal, Colorados, Café Madrid, Las Hamacas, Altos del Kennedy, Kennedy, Balcones del Kennedy, Las Olas, Villa Rosa (sectores I, II y III), Omagá (sectores I y II), Minuto de Dios, Tejar Norte (sectores I y II), Miramar, Miradores del Kennedy, El Pablón (Villa Lina, La Torre, Villa Patricia, Sector Don Juan, Pablón Alto y Bajo).

Asentamientos: Barrio Nuevo, Divino Niño, 13 de Junio, Altos del Progreso, María Paz.

Urbanizaciones: Colseguros Norte, Rosa Alta.

Comuna 2 Nororiental:

Barrios: Los Angeles, Villa Helena I y II, José María Córdoba, Esperanza I, II y III, Lizcano I y II, Regadero Norte, San Cristóbal, La Juventud, Transición I, II, III, IV y V, La Independencia, Villa Mercedes, Bosque Norte.

Asentamientos: Mesetas del Santuario, Villa María, Mirador, Primavera, Olitas, Olas II.

Comuna 3 San Francisco:

Barrios: Norte Bajo, San Rafael, El Cinal, Chapinero, Comuneros, La Universidad, Mutualidad, Modelo, San Francisco, Alarcón.

Asentamientos: Puerto Rico.

Otros: UIS

Comuna 4 Occidental:

Barrios: Gaitán, Granadas, Nariño, Girardot, La Feria, Nápoles, Pío XII, 23 de Junio, Santander, Don Bosco, 12 de Octubre, La Gloria.

Asentamientos: Camilo Torres, Zarabanda, Granjas de Palonegro Norte, Granjas de Palonegro Sur, Navas.

Otros: Zona Industrial (Río de Oro).

Comuna 5 García Rovira

Barrios: Quinta Estrella, Alfonso López, La Joya, Chorreras de Don Juan, Campohermoso, La Estrella, Primero de Mayo.

Asentamientos: Carlos Pizarro, Rincón de la Paz, 5 de Enero, José Antonio Galán, Pantano I, II, III.

Urbanizaciones: La Palma, La Esmeralda, Villa Romero.

Comuna 6 La Concordia

Barrios: La Concordia, San Miguel, Candiles, Aeropuerto Gómez Niño, Ricaurte, La Ceiba, La Salle, La Victoria.

Comuna 7 La Ciudadela

Barrio: Ciudadela Real de Minas.

Urbanizaciones: Macaregua, Ciudad Bolívar, Los Almendros, Plazuela Real, Los Naranjos, Plaza Mayor, Plazuela Real.

Comuna 8 Sur Occidente

Barrios: San Gerardo, Antiguo Colombia, Los Canelos, Bucaramanga, Cordoncillo I y II, Pablo VI, 20 de Julio, Africa, Juan XXIII, Los Laureles.

Asentamientos: El Fonce, Manzana 10 del barrio Bucaramanga.

Urbanización: La Hoyada.

Comuna 9 La Pedregosa

Barrios: Quebrada la Iglesia, Antonia Santos Sur, San Pedro Claver, San Martín, Nueva Granada, La Pedregosa, La Libertad, Diamante I, Villa Inés, Asturias, Las Casitas.

Asentamiento: Los Guayacanes.

Urbanizaciones: Torres de Alejandría, Urbanización el Sol I y II.

Comuna 10 Provenza

Barrios: Diamante II, San Luis, Provenza, El Cristal, Fontana, Granjas de Provenza, Coomultrasan.

Urbanización: Neptuno.

Comuna 11 Sur

Barrios: Ciudad Venecia, Villa Alicia, El Rocío, Toledo Plata, Dangond, Manuela Beltrán I y II, Igzabelar, Santa María, Los Robles, Granjas de Julio Rincón, Jardines de Coaviconsá, El Candado, Malpaso, El Porvenir, Las Delicias.

Urbanización: Condado de Gibraltar.

Comuna 12 Cabecera del llano

Barrios: Cabecera del Llano, Sotomayor, Antiguo Campestre, Bolarquí, Mercedes, Puerta del Sol, Conucos, El Jardín, Pan de Azúcar, Los Cedros, Terrazas, La Floresta.

Comuna 13 Oriental

Barrios: Los Pinos, San Alonso, Galán, La Aurora, Las Américas, El Prado, Mejoras Públicas, Antonia Santos, Bolívar, Alvarez.

Otros: Estadio, Batallón.

Comuna 14 Morrórico

Barrios: Vegas de Morrórico, El Diviso, Morrórico, Albania, Miraflores, Buenos Aires, Limoncito, Los Sauces.

Comuna 15 Centro

Barrios: Centro, García Rovira.

Comuna 16 Lagos del Cacique

Barrios: Lagos del Cacique, El Tejar, San Expedito.

Urbanizaciones: Santa Barbara, Quinta del Cacique, Palmeras del Cacique, Altos del Cacique, Altos del Lago.

Otros: UDES.

Comuna 17 Mutis

Barrios: Mutis, Balconcitos, Monterredondo, Héroes, Estoraques I y II, Prados del Mutis.

Urbanizaciones: Prados del Mutis.

Apéndice B. Encuesta tiendas de barrio Bucaramanga

Encuestador: _____ Fecha: _____ Hora: _____

DATOS PERSONALES

1. Nombre de encuestado _____ 2. Estrato _____

3. Comuna _____ 4. Barrio _____ 5. Dirección _____

6. Teléfonos _____

7. E.-mail: _____

8. La tienda es atendida por (Selección múltiple):

Propietario _____ Familiar _____ Contratado _____ Otro _____

9. Género de quien administra la tienda: M _____ F _____

10. Edad de quien administra (Años):

15 - 20 _____ 21 - 30 _____ 31 - 40 _____ 41 - 50 _____ 51 - 60 _____ 61 - o más _____

NIVEL EDUCATIVO -----

11. Grado de escolaridad del administrador de la tienda:

Ninguno _____ Primaria _____ Bachillerato _____ Universitario _____ Otro: _____

12. Cursos adicionales (Cursos dados por proveedores, Cámara de Comercio, Fenalco, o cualquier otra entidad. Entender que cada tema que conteste el encuestado se debe enfocar a uno de los títulos a continuación):

Administración _____ Contable _____ Mercadeo _____ Ventas _____ Inventarios _____

Productos del proveedor _____ CRM _____ Otro(s) _____

¿Cuáles? _____

12.1. ¿Por qué no asiste a capacitaciones? _____

DATOS DE VENTA

13.Cuál es el valor de venta diaria del negocio en:

13.1. Un día activo: _____ 13.2. Un día inactivo: _____

14. Promedio diario de clientes que visitan la tienda: _____

14.1. ¿Cuenta con datafono? Sí ___ No ___

15. Señale a continuación los días de mayor a menor venta con los números del 1 al 7. El número 1 indicará el día de mayor venta y el 7 el de menor.

L ___ M ___ M ___ J ___ V ___ S ___ D ___

15.1. ¿Vende pescado fresco? Sí ___ No ___ ¿Por qué?

No cuenta con proveedor ___ No cuenta con equipo de refrigeración ___

Otra razón: _____

COMUNICACIÓN COMERCIAL

16. Qué medios utiliza para dar a conocer su tienda:

Voz a voz ___ Telemercadeo ___ Volantes ___ Perifoneo ___

Afiches ___ Patrocinios ___ Uniformes ___ Letrero ___

Otros ___ ¿Cuáles? _____

17. Tipo de comunicación de proveedores:

Afiches ___ Tomas ___ Degustaciones ___ Impulsadores ___

Otros __ ¿Cuáles? _____

INFORMACIÓN DE LA TIENDA

18. Horario de la tienda. Señale con una línea las horas durante las cuales permanece abierto el establecimiento de acuerdo a los días a continuación:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Lunes a Jueves

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Viernes

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Sábado

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Domingo

19. Esta constituida la tienda legalmente en Cámara de Comercio: Sí __ No __

20. Tiempo de existencia de la tienda en años: ____

21. Ubicación de la tienda en zona: Comercial __ Residencial __

22. ¿Vende sus productos con registro por código de barras? Sí __ No __

23. Si la respuesta anterior fue sí, ¿Cuántas cajas registradoras tiene?

0 __ 1 __ 2 __ 3 __ Más de 3 __ Ninguna __

24. ¿El local de la tienda es independiente o parte de la casa?

Independiente __ Parte de la casa __

24.1. Paga arriendo: Sí __ No __ ¿Cuánto? _____

25. Área total de la tienda (m²) ____ Frente (m) __ Profundidad (m) __

26. Tipo de servicio: Autoservicio ___ Atención Personalizada ___ Mixto___

27. Categorías que maneja:

Granos___ Aceites de cocina___ Pastas___ Salsas___ Harinas___ Cereales___

Lácteos___ Quesos___ Huevos___ Fruver___ Enlatados___

Bebidas refrescantes___ Bebidas alcohólicas___ Carnes frías___ Pasabocas___

Dulcería___ Aseo Corporal___ Aseo Bucal___ Aseo Íntimo___ Cuidado bebé___

Aseo Ropa___ Aseo Pisos___ Aseo Baño___ Aseo Cocina___ Panadería___

Otras: _____

28. Proveedores que maneja:

Líder tiendas___ John Restrepo___ Districomer___ Distrialgusto___ Redimax___

Maicito___ Ibañez Castilla___ Todo Aseo___ Nestlé___ Nutresa___ Quala___

Freska-Leche___ Alquilería___ Yubymar___ Coca-Cola___ Postobón___

Unilever___ P&G___ Colgate___ Populares___ Surtioriente___ Makrotiendas___

SAB Miller___ Panadería___ Otros _____

29. Análisis de las compras:

% de compras son directas: ___ % de compras por visitas: ___

30. Señale los 8 principales productos de mayor a menor importancia para sus ventas:

Granos___ Aceites de cocina___ Pastas___ Salsas___ Harinas___ Cereales___

Lácteos___ Quesos___ Huevos___ Fruver___ Enlatados___ Panadería___

Bebidas refrescantes___ Bebidas alcohólicas___ Carnes frías___ Pasabocas___

Dulcería___ Aseo Corporal___ Aseo Bucal___ Aseo Íntimo___ Cuidado bebé___

Aseo Ropa___ Aseo Pisos___ Aseo Baño___ Aseo Cocina___

Otras: _____

TIPO DE ADMINISTRACIÓN

31. ¿Realiza una planeación administrativa o estratégica para su negocio? Sí ___ No ___

32. ¿Tiene negociaciones asociadas con otra tienda? Sí ___ No ___

33. Cuenta con herramientas contables como apoyo para sus transacciones diarias en:

Computador ___ Libro Contable ___ Cuaderno ___ Ninguna ___

Otra _____

34. ¿Tiene una proyección de ventas mensual programada? Sí ___ No ___

INVENTARIOS

35. ¿Cada cuánto realiza inventarios de mercancía?

Diario ___ Semanal ___ Quincenal ___ Mensual ___ Nunca ___

Otro: _____

36. ¿Cuánto son las mermas de producto mensual por avería y/o hurto? _____

CLIENTES

37. ¿Cuál es el porcentaje de clientes de acuerdo a su género? M ___ F ___

38. ¿Cuál es la distribución porcentual de clientes de acuerdo a sus edades (años)?

<15 ___ 15 - 20 ___ 21 - 30 ___ 31 - 40 ___ 41 - 50 ___ 51 - 60 ___ >61 ___

39. ¿De qué forma incentiva a sus clientes?

Sorteos ___ Descuentos ___ Ñapa ___ Otro _____

SERVICIOS ADICIONALES

39. ¿Qué servicios adicionales presta en su tienda?

Pago de recibos ___ Domicilios ___ Minutos ___ Financiación ___ Prestamos ___

Otros _____

PROVEEDORES

40. Cuenta con apoyo de proveedores en: (Selección múltiple con múltiple respuesta)

Neveras___ Estanterías___ Capacitaciones ___ Productos___

41. Considera que el PAP de las empresas proveedoras es conveniente para su negocio:

Sí ___ No ___ ¿Por qué? _____

Observaciones del tendero: _____

**Apéndice c. Transmisión en el programa “Que hablen los tenderos” del
Canal TRO**



Programa que hablen los tenderos

Presentación realizada para el programa de los días julio 12 y 19 de 2014 a las 2:00 pm, donde por medio de una entrevista se indagaron parte de los resultados de la presente tesis como información de interés para el gremio de los tenderos y la comunidad en general que ven el programa.

Link del programa en youtube:

<https://www.youtube.com/watch?v=a-xYbLDFy0g&list=UU5SJVDJqoY2mWtA1Pzb6Pbg>

Apéndice d. Publicación en revista “De tienda en tienda”

PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA PARA LOS TENDEROS



David Goyeneche Ramírez
Asesor Especialista en Retail
david.goyeneche@hotmail.com

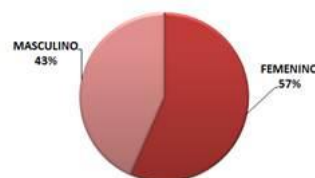
Ya han sido bastantes las charlas con mi amigo Ruchy, en las que hemos tratado este importante tema que son las tiendas de barrio y de las personas dedicadas a la profesión de tenderos.

En esta edición de la Cartilla del Tendero, queremos compartir con ustedes amigos tenderos, parte de los resultados de una investigación que he venido realizando los últimos dos años a las tiendas de barrio de Bucaramanga y espero sea aprovechada tanto por ustedes como por las empresas que los proveen para el desarrollo de estrategias que ayuden a fortalecerlos.

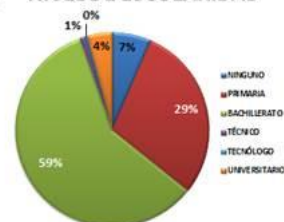
Como parte inicial de los resultados, se identificó que:

- El género de administradores de las tiendas de barrio esta predominado por las mujeres, con un 57%.
- El 59% de los tenderos son bachilleres.
- El 43% de los tenderos esta entre los 41 y 50 años.
- El 75% de las tiendas esta administrada solamente por su propietario.
- El 33% de las tiendas tiene entre 5 y 10 años de existencia.
- El 63% de las tiendas funcionan en la misma casa donde moran los tenderos.

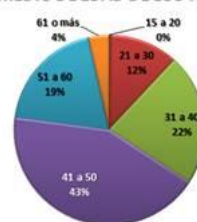
GÉNERO DE LOS ADMINISTRADORES DE TIENDAS DE BARRIO



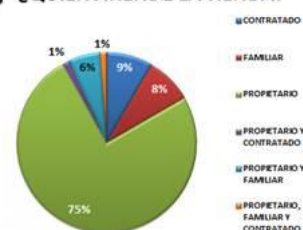
NIVEL DE ESCOLARIDAD



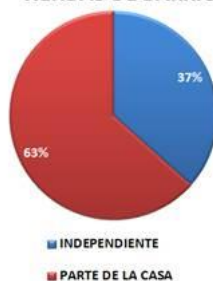
PROMEDIO DE EDAD DE LOS TENDEROS



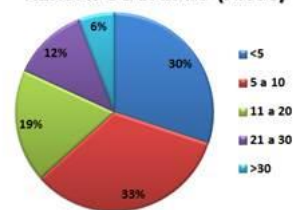
¿QUIÉN ATIENDE LA TIENDA?



LOCALIZACIÓN TIENDAS DE BARRIO



TIEMPO DE EXISTENCIA DE LAS TIENDAS DE BARRIO (AÑOS)



Páginas 1 y 2

Publicación realizada para la revista del tendero la cual se distribuye al gremio de tenderos de Bucaramanga y su área metropolitana, así como otras zonas del departamento de Santander.

Apéndice d. Publicación en revista “De tienda en tienda”

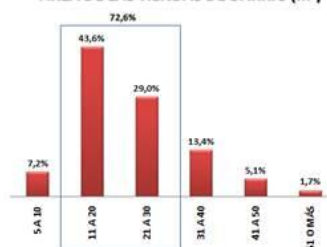
Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en esta investigación, que bueno sería retomar la idea que tiene Ruchy para plantearle al Congreso de la República que se trabaje en la creación del estatuto del tendero, ya que hoy por el simple hecho de que la tienda funcione en el garaje de la casa, el tendero pasa de pagar servicios públicos de tarifa residencial a comercial, y así como este ejemplo, muchos otros temas tendrían que ir en este documento, los cuales generarían una repercusión positiva para la situación de los tenderos en Colombia.

En el caso de grado de escolaridad, se cuenta con una relación muy cercana con el nivel de ventas, esto quiere decir que cuanto más conocimiento tenga, mayores serán las posibilidades de incrementar los ingresos de su tienda. Este conocimiento se puede adquirir bien sea con estudios académicos superiores que entre los más recomendados para su profesión son los afines a la administración, contables, financieros, de mercadeo y publicidad, entre otros. No solo en las universidades se enseña, existen opciones de aprendizaje adicionales como las brindadas por el SENA, la Cámara de Comercio, FENALCO, los cursos en entidades educativas públicas y privadas, entre otros, así como las mismas capacitaciones de las empresas proveedoras.

Amigo tendero, un consejo muy práctico que he escuchado en diversas ocasiones en el programa de Ruchy «Que hablen los tenderos» y que quiero resaltar en este texto, es que NO PIERDA LA OPORTUNIDAD DE CAPACITARSE, nunca es tarde, pero no deje pasar más tiempo.

Con parte de los resultados que podemos apreciar en las siguientes gráficas y realizando un análisis detallado por cruce de variables, tenemos que las tiendas con: mayor área, atención tipo autoservicio, mayor portafolio de productos, aprovechamiento de medios de comunicación tanto propios como de los proveedores, uso de herramientas contables y proyección de sus ventas, son sin lugar a dudas las tiendas con mayores ingresos del gremio. Estos resultados son una invitación a que se capacite, actualice su procedimientos, establezca sus objetivos y diseñe estrategias que busquen alcanzarlos.

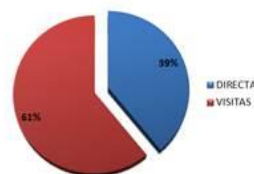
ÁREA DE LAS TIENDAS DE BARRIO (m²)



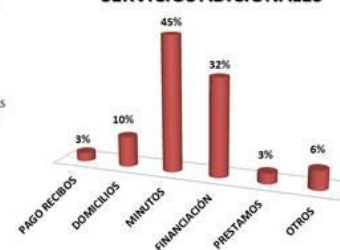
TIPO DE SERVICIO



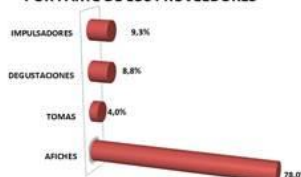
COMPRAS DE LOS TENDEROS



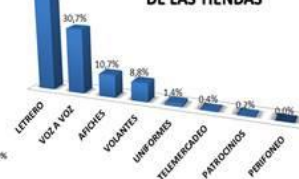
SERVICIOS ADICIONALES



MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN TIENDAS POR PARTE DE LOS PROVEEDORES



MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE LAS TIENDAS



Apéndice d. Publicación en revista “De tienda en tienda”



CONSEJOS PRÁCTICOS

- Tenga clara la misión, visión y objetivos de su tienda.
- Realice inventarios permanentes en su tienda para identificar realmente cuánto tiene, cuánto vende y cuánto se pierde.
- Organice sus estantes por categorías y subcategorías de manera que induzcan al cliente a llevar otros productos, por ejemplo: al lado de las galletas saladas ubique las mermeladas y arequipes.
- Contabilice sus ventas mes a mes y establezca metas incrementales para los meses siguientes. Que su propósito sea crecer y su compromiso lograrlo.
- Incentive a sus clientes a comprar un poco más por medio actividades y sorteos, por ejemplo: si el promedio de ventas de cada compra diaria es de \$5.000, invite a sus clientes a comprar \$5.500 y hágalos partícipes del sorteo de una ancha que usted puede armar gratis con sus proveedores.
- Comunique algunas ofertas de productos, así como las actividades comerciales que establezca, bien sea por medio de afiches, volantes o cualquier otro medio publicitario.
- Mantenga una base de datos de sus clientes, en lo posible de los más importantes y no pierda la oportunidad de llamarlos de vez en cuando para recordarles que solo para ellos tiene una oferta esperándolos en su tienda.
- Investigue cómo lo están percibiendo sus clientes en temas como la atención, portafolio de productos, servicios adicionales, entre otros. Registre los resultados y mídase cada mes.
- No pierda de vista a sus competidores, analice precios, estrategias y busque siempre innovar.
- Mida todo lo que haga, lo que no se mide no se puede controlar.

Lo importante de esta información es poder darle un uso, y por esto amigo tendero al conocer el lado de las estadísticas en que usted se encuentra, podrá tener una noción inicial de hacia donde dirigirse. Amigo tendero, usted no está solo, sus proveedores también quieren crecer con usted, dedíquese tiempo a pensar cómo mejorar haciendo una planeación estratégica de su tienda y asesórese en los temas que desconozca.

Apendice e. Publicación impresa y en internet del diario adn



Portada de la publicación

Los resultados de la tesis se tuvieron en cuenta por el diario ADN para su publicación el día 19 de julio de 2014. Se brindó una entrevista al diario donde se expusieron temas de interés para el gremio de tenderos y la comunidad en general.

Link del diario en internet:

<http://diarioadn.co/actualidad/colombia/organizaci%C3%B3n-de-tiendas-en-bucaramanga-1.121193>

Apéndice e. Publicación impresa y en internet del diario ADN

2 | **adn** | Martes 19 de Agosto 2014

Bucaramanga

Energía
Cortes de luz programados
No habrá cortes de energía en Bucaramanga y su área metropolitana (BAM) por el mantenimiento de la red eléctrica que se realizará el día 20 de agosto.

Avise
Plazo para declarar renta
Los contribuyentes que en 2013 tuvieron ingresos brutos superiores a \$3 millones deben presentar su declaración de renta antes del 30 de septiembre de 2014.

Pico y placa
Vehículos
3 y 4
Desde las 6h a las 10h en las avenidas 100 y 101.

Clima
Hoy
28
Temperatura máxima, hasta 30°C y mínima, entre 18°C y 20°C.

Malas
19
Temperatura mínima, hasta 19°C y máxima, entre 20°C y 22°C.

Aplicación
Para saber si su Smartphone
Carfaxi Ruler es una aplicación gratuita disponible en la App Store que permite a los usuarios medir el tamaño de sus dispositivos móviles.

Trámite su pasaporte digital
Reclame su pasaporte digital en línea, de 7:30 a 17:00 a. m. y de 1:00 a 3:00 p. m., de lunes a viernes.

Tiendas que planifican tienen más ingresos

Los tenderos de Bucaramanga deben capacitarse e incentivar al cliente.

Lina Herrera Chaves
Bucaramanga

Según una investigación de mercado realizada en los últimos meses en Bucaramanga por el sector y especializada en retail, los tenderos de la ciudad reciben más ingresos de sus clientes que los tenderos de otras ciudades. Esto se debe a que los tenderos de Bucaramanga tienen un promedio de 40 años, lo que les permite tener una experiencia más rica en el negocio.

Para Góngora, quien desde hace dos años dirige la tienda que él dirige en la ciudad de Bucaramanga, la experiencia es clave. Él afirma que, al tener una tienda que ha estado en la ciudad por más de 40 años, los clientes se sienten cómodos y seguros al comprar en ella. Esto, según él, es lo que genera más ingresos.

Desde la tienda que él dirige, él afirma que los clientes se sienten cómodos y seguros al comprar en ella. Esto, según él, es lo que genera más ingresos.

El estudio arrojó que a los tenderos les hace falta planeación y más ingresos. Además, señalan que los tenderos de Bucaramanga tienen un promedio de 40 años, lo que les permite tener una experiencia más rica en el negocio.

Para aumentar los ingresos es importante el estudio.

El aporte
Promedio mensual de ventas por tienda
Según el estudio de mercado, el promedio mensual de ventas por tienda en Bucaramanga es de \$1.5 millones. Esto se debe a que los tenderos de Bucaramanga tienen un promedio de 40 años, lo que les permite tener una experiencia más rica en el negocio.

Negocios más productivos
El estudio de mercado también indicó que para aumentar su productividad los tenderos de Bucaramanga deben capacitarse e incentivar al cliente. Esto se debe a que los tenderos de Bucaramanga tienen un promedio de 40 años, lo que les permite tener una experiencia más rica en el negocio.

2 | **adn** | Martes 19 de Agosto 2014

Bucaramanga

El orden es la clave

Realizar inventarios, estrategia para vender.

Bucaramanga

Los tenderos de Bucaramanga deben capacitarse e incentivar al cliente. Esto se debe a que los tenderos de Bucaramanga tienen un promedio de 40 años, lo que les permite tener una experiencia más rica en el negocio.

Para Góngora, quien desde hace dos años dirige la tienda que él dirige en la ciudad de Bucaramanga, la experiencia es clave. Él afirma que, al tener una tienda que ha estado en la ciudad por más de 40 años, los clientes se sienten cómodos y seguros al comprar en ella. Esto, según él, es lo que genera más ingresos.

Desde la tienda que él dirige, él afirma que los clientes se sienten cómodos y seguros al comprar en ella. Esto, según él, es lo que genera más ingresos.

El estudio arrojó que a los tenderos les hace falta planeación y más ingresos. Además, señalan que los tenderos de Bucaramanga tienen un promedio de 40 años, lo que les permite tener una experiencia más rica en el negocio.

Para aumentar los ingresos es importante el estudio.

El aporte
Promedio mensual de ventas por tienda
Según el estudio de mercado, el promedio mensual de ventas por tienda en Bucaramanga es de \$1.5 millones. Esto se debe a que los tenderos de Bucaramanga tienen un promedio de 40 años, lo que les permite tener una experiencia más rica en el negocio.

Negocios más productivos
El estudio de mercado también indicó que para aumentar su productividad los tenderos de Bucaramanga deben capacitarse e incentivar al cliente. Esto se debe a que los tenderos de Bucaramanga tienen un promedio de 40 años, lo que les permite tener una experiencia más rica en el negocio.

Las primeras historias también comienzan con las primeras remodelaciones

Los tenderos de Bucaramanga deben capacitarse e incentivar al cliente. Esto se debe a que los tenderos de Bucaramanga tienen un promedio de 40 años, lo que les permite tener una experiencia más rica en el negocio.

Para Góngora, quien desde hace dos años dirige la tienda que él dirige en la ciudad de Bucaramanga, la experiencia es clave. Él afirma que, al tener una tienda que ha estado en la ciudad por más de 40 años, los clientes se sienten cómodos y seguros al comprar en ella. Esto, según él, es lo que genera más ingresos.

Desde la tienda que él dirige, él afirma que los clientes se sienten cómodos y seguros al comprar en ella. Esto, según él, es lo que genera más ingresos.

El estudio arrojó que a los tenderos les hace falta planeación y más ingresos. Además, señalan que los tenderos de Bucaramanga tienen un promedio de 40 años, lo que les permite tener una experiencia más rica en el negocio.

Para aumentar los ingresos es importante el estudio.

El aporte
Promedio mensual de ventas por tienda
Según el estudio de mercado, el promedio mensual de ventas por tienda en Bucaramanga es de \$1.5 millones. Esto se debe a que los tenderos de Bucaramanga tienen un promedio de 40 años, lo que les permite tener una experiencia más rica en el negocio.

Negocios más productivos
El estudio de mercado también indicó que para aumentar su productividad los tenderos de Bucaramanga deben capacitarse e incentivar al cliente. Esto se debe a que los tenderos de Bucaramanga tienen un promedio de 40 años, lo que les permite tener una experiencia más rica en el negocio.