

Características de los procesos organizacionales de las tiendas de barrio en un sector de la localidad de Chapinero¹

Manuel Fernando Cabrera*

Alejandra Pulido López **

Alba Marina Díaz Granados ***

Recibido: 31 – agosto - 2012

Aprobado: 20 – septiembre - 2012

Resumen

El presente artículo presenta los resultados de la investigación *Caracterización de las tiendas de barrio en parte de la localidad de Chapinero, a partir del diagnóstico de sus necesidades en los procesos administrativos, logístico- comerciales, y financieros*, adelantada por docentes de la Fundación Universitaria Monserrate, durante los años 2010 y 2011, de tipo aplicado descriptivo, con enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo, en 33 tiendas ubicadas entre las Carreras 5 y Avenida Caracas, y Calles 53 y 80, mediante un cuestionario de 49 preguntas construidas en escalas nominales, ordinales y numéricas. Se partió de reconocer que el comercio minorista se desarrolla por medio de la utilización de diferentes canales de distribución, entre ellos las tiendas de barrio, las cuales desarrollan sus procesos de gestión administrativo, financiero y comercial, fundamentados en el quehacer y la experiencia desarrolladas, en algunos casos con bajo nivel de conocimiento teórico. La investigación propuesta demostró la necesidad de capacitar a los tenderos en estas áreas, para que estén en capacidad de generar valor y transferirlo a sus clientes. Por ello, este artículo también esboza las principales necesidades en capacitación para que las tiendas de barrio ganen competitividad.

Palabras clave: Tiendas de barrio, localidad de Chapinero, comercio minorista, caracterización, negocios familiares.

Abstract

This paper presents the results of the research *Characterization of Neighborhood stores in part of Locality of Chapinero*, from a diagnosis of their needs in the logistical - administrative, and commercial, and financial processes, conducted by professors at Fundación Universitaria Monserrate, during the years 2010 and 2011. This is an applied descriptive research, with a mixed approach -qualitative and quantitative, in 33 stores located between Carrera 5 and Avenida Caracas, and between calle 53 and 80, using a questionnaire of 49 questions built on nominal, ordinal and numerical scales. It started from recognizing that retail trade is developed through the use of different distribution channels, including neighborhood stores, which develop their administrative-management, financial and commercial processes, based on the work and experience developed in some cases with low levels of theoretical knowledge. The proposed research demonstrated the need to train shopkeepers in these areas, so they are able to generate value and passing it to their customers. Therefore, this article also outlines key training needs for neighborhood stores gain competitiveness.

Keywords: Neighborhood stores, Locality of Chapinero, retail trade, characterization, family businesses.

¹ Con la participación de los estudiantes de cuarto semestre del curso de mercadeo Jornada Diurna y con el apoyo especial del estudiante Daniel Camilo Espinosa quien pertenece al semillero de investigación del programa de Finanzas y Negocios Internacionales.

* Profesional en Relaciones Internacionales, Especialista en logística comercial nacional e internacional, especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo, Magister en Docencia, Candidato a Doctor en estudios políticos. Director de Programa de Finanzas y Negocios Internacionales, Fundación Universitaria Monserrate. Bogotá. E-mail: ernando.cabrera@academia.fum.edu.co

** Profesional en Finanzas y Comercio Internacional, Candidata a Magister en Comercio Internacional. Coordinadora Proyección Social Programa De Finanzas y Negocios Internacionales, Fundación Universitaria Monserrate. Bogotá. E-mail: alejandra.pulido@academia.fum.edu.co

*** Psicóloga, Especialista en Psicología del Consumidor. Coordinadora Académica y de Práctica, Programas Tecnológicos, Fundación Universitaria Monserrate. E-mail: alba.diazgranados@academia.fum.edu.co

Introducción

El interés por el estudio del comercio minorista no es nuevo y, aunque el tema está ampliamente documentado por los estudios realizados como tesis de grado en varias universidades del país y por las investigaciones que regularmente adelantán entidades como Fenalco y Super-tiendas, la literatura disponible da cuenta de algunas características del negocio minorista a través de las tiendas; y de algunos aspectos psicosociales asociados al impacto de la tiendas en el desarrollo y particularidades de las localidades y barrios de Bogotá.

El presente artículo presenta los resultados de la investigación *Caracterización de las tiendas de barrio en parte de la localidad de Chapinero, a partir del diagnóstico de sus necesidades en los procesos administrativos, logístico- comerciales, y financieros*, adelantada por docentes de la Fundación Universitaria Monserrate, durante los años 2010 y 2011, de tipo aplicado descriptivo, con enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo, en 33 tiendas ubicadas entre las Carreras 5 y Avenida Caracas, y Calles 53 y 80, mediante un cuestionario de 49 preguntas construidas en escalas nominales, ordinales y numéricas.

El estudio desarrollado evidencia que existen vacíos relacionados con sus necesidades reales en materia administrativa, logística - comercial y financiera, en un momento en que se evidencian amenazas por parte de las grandes superficies, que están implementando una estrategia agresiva de penetración, buscando captar el mismo segmento al cual se dirigen las tiendas de barrio, a la vez que existen oportunidades para que estos negocios permanezcan e incrementen los niveles de competitividad a través del fortalecimiento organizacional y la bancarización.

Metodología

La Fundación Universitaria Monserrate, a través del programa de Finanzas y Negocios Internacionales, “estando atenta a las nuevas problemáticas para dar respuestas acertadas con investigación y análisis, acompañados de una actitud crítica, buscando nuevas formas y nuevas propuestas” (Proyecto Educativo Institucional- PEI) financió esta investigación, buscando articular intereses académicos institucionales con las necesidades y la realidad actual del sector de comercio minorista con el fin de ofrecer alternativas de intervención que busquen impactar efectivamente al sector de las tiendas de barrio de la localidad de Chapinero, a la cual pertenece la propia institución.

En consecuencia, se desarrolló la investigación *Caracterización de las tiendas de barrio en parte de la Localidad de Chapinero a partir del diagnóstico de sus necesidades en los procesos administrativos, logístico- comerciales, y financieros*, de tipo aplicado descriptivo, con enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo, en 33 tiendas ubicadas entre las Carreras 5 y Avenida Caracas, y Calles 53 y 80, mediante un cuestionario de 49 preguntas construidas en escalas nominales, ordinales y numéricas.

Marco referencial

Las tiendas de barrio en la ciudad, se han convertido en alternativa de empleo para un gran número de familias que logran ver en ellas, una opción de desarrollo económico y el cual vincula muchas veces a gran parte del núcleo familiar en torno al desarrollo de la administración y labores específicas del negocio.

Una tienda puede ser definida como negocio micro empresarial que generalmente es desarrollado por un grupo familiar y de muy pequeña escala, en el cual se expenden artículos de primera necesidad, comestibles, bebidas, licores, miscelánea y productos de aseo (Citado Páramo 2011: Pinilla & González, 2004)

Las principales particularidades de las tiendas de barrio, se caracterizan por ofrecer un servicio personalizado, crédito en algunos casos, permiten por su dinámica intrínseca de negocio familiar, una atención de despacho rápida a sus clientes, favoreciendo también el establecimiento de relaciones cercanas entre el tendero y el consumidor, las cuales posibilitan reconocimiento e identificación de necesidades particulares de la comunidad, en su gran mayoría habitantes del sector a diferencia de los servicios que ofrecen las cadenas de grandes superficies o su-



permercados que distribuyen productos sin fortalecer esas relaciones de cercanía.

Partiendo de la noción de administrar planteada por Da Silva (2002) que dice es “el conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos de la organización”, hablar de dimensión administrativa incluiría por tanto el conjunto de procesos, actividades y tareas que se ejecutan dentro de un plan de gestión para la optimización de los recursos con miras al cumplimiento de los objetivos de la organización.

En concordancia con las apreciaciones de Blanchard en 1995 quien plantea que los referentes históricos de la logística se remontan a los primeras civilizaciones humanas, cuando los individuos acopiaban sus víveres en un cierto período del año como consecuencia de los largos periodos de desabastecimiento, como resultado de los largos inviernos en algunas regiones del planeta, en un claro intento de subsistencia. Estos espacios que se utilizaban como lugares de almacenamiento tenían que ser apropiadas y accesibles.

Posteriormente con la evolución de las sociedades humanas y el desarrollo de procesos de producción, y como consecuencia de este, la evolución del pensamiento administrativo y económico, permiten desarrollar a partir de la segunda mitad del siglo XX, sistemas logísticos, con un enfoque a la búsqueda permanente de la optimización de recursos y orientados a mejorar notablemente el nivel de servicio y las relaciones con los clientes.

En este contexto surgen los enfoques administrativos que buscan la disminución de los costos de producción en el contexto de la teoría de las restricciones. Tales como: “Just in Time” (JIT), y la incorporación de tecnologías de información como los “Material Requirement Planning” MRP que buscan determinar cuando se realizan pedidos y qué cantidad de materia prima o productos terminados se requiere.

Así mismo en la década de los setenta surge, “Electronic Data Interchange” (EDI) la cual permite junto a la función de compras y aprovisionamiento y la gestión de stocks y almacenes, llevar a cabo unos modelos de cooperación entre los componentes de la cadena de suministros, en el que la distribución física, los medios de transporte y las plataformas logísticas actúan como soporte clave para acercar el producto al cliente, interactuando en la década de los noventa con “Efficient Consumer Response” (ECR), junto con las tecnologías de información.

Su implementación permite a las empresas dar respuesta a las demandas de un mercado cambiante, mediante el tratamiento eficiente de la información de mercado, en un contexto de integración, colaboración entre proveedores y distribuidores. (Melnik y Denzler, 2003).

Actualmente, la logística se desarrolla en el marco de los “Enterprise Resource Planning” (ERP), los cuales se definen como procesos de planificación empresarial que permiten la integración total de todas las actividades de la cadena de suministros a partir de soluciones informáticas.

A partir de los primeros años del siglo XXI, existe conciencia de la necesidad de realizar una transformación en la administración para poder afrontar con éxito los retos del mercado y las necesidades de las cadenas comerciales. La logística es una herramienta, que puede generar ventajas competitivas, entre las cuales se pueden mencionar, la optimización en la producción de un producto o artículo, así como obtener productos de excelente calidad, optimizando costos en todos los procesos, que trae como consecuencia poder ofrecerlos a precios competitivos.

En tal sentido, el principal objetivo de la logística ha sido siempre el de superar la segmentación para tratar las cosas dentro de su globalidad. Hoy en día las posibilidades tecnológicas se han incrementado, en especial las herramientas que facilitan el manejo de las nuevas Tecnologías de Información (Tic) de manera más ágil, representando un potencial de progreso importante, para participar mejor en la cadena de valor, más allá de las fronteras que limitan la posibilidad de búsqueda de un mejor resultado que tiene como consecuencia una alta competitividad. (Porter, 2004).



Teniendo en cuenta esta tendencia global, y los procesos particulares de las organizaciones a nivel económico, productivo, y de comercialización, la logística tiene cada vez mayor compromiso y participación en los sistemas productivos particulares de cada Estado y organización empresarial, fomentando una cultura de competitividad, productividad y calidad.

Para dar respuesta a las exigencias del nuevo escenario económico, las empresas han demandado: el desarrollado en el ámbito de la gestión logística, nuevas tecnologías y nuevas formas de gestión organizacional, las cuales integran desde una perspectiva estratégica los flujos tanto de información como de materiales dentro de toda la cadena de aprovisionamiento o Supply Chain Management (SCM).

La logística empresarial, no ajena a esta realidad de la interacción de la economía de mercados responde a dos fenómenos complementarios. De un lado, la división internacional del trabajo, supone la fragmentación de la cadena logística en varios eslabones que desarrollan su actividad en países y regiones, que en algunos casos pueden distar a miles de kilómetros. Por otro lado, desde la perspectiva comercial la globalización tiende a convertir al mundo en un mercado único, en el que desaparecen las barreras, y los productos pueden ser adquiridos en cualquier punto geográfico.

Por otra parte, las tiendas de barrio, como organización empresarial y de negocio, procuran mantener su posicionamiento en el mercado, para lo cual es necesario realizar una administración contable y financiera adecuada que permita la toma de decisiones con respecto al manejo de los recursos.

Perdomo (2002), define la Administración Financiera, como una fase de la administración general que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, mediante la obtención de recursos financieros, por aportaciones de capital y obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presta-

ción e interpretación para tomar decisiones adecuadas. (Perdomo, 2002).

La Administración financiera, contempla una serie de actividades, que permiten el logro de objetivos económicos de la empresa, en lo concerniente a impuestos, riesgos, registros contables y su análisis para la toma de decisiones, seguimiento y análisis de políticas de pago a proveedores, crédito y cartera, entre otros, lo que requiere una sistematización juiciosa de las transacciones, y documentación necesaria para la sostenibilidad de la empresa en un contexto competitivo.

El Estatuto de Contabilidad Colombiano, establece en su artículo 3 los objetivos de la información contable, entre los cuales se destacan: Conocer y demostrar los recursos controlados por un ente económico, las obligaciones que tenga de transferir recursos a otros entes, los cambios que hubieren experimentado tales recursos y el resultado obtenido en el período, predecir flujos de efectivo, apoyar a los administradores en la planeación, organización y dirección de los negocios, Tomar decisiones en materia de inversiones y crédito, y fundamentar la determinación de cargas tributarias, precios y tarifas. (Estatuto de Contabilidad Colombiano, 1993). Así, el obligado a llevar contabilidad debe realizar sus estados de resultados de acuerdo con la normatividad vigente, lo cual le favorece para su formalización empresarial, mediante el conocimiento del estado de la empresa en un periodo determinado de tiempo lo que a su vez permite la posibilidad de realizar proyecciones a largo plazo de su organización.

La inclusión financiera, es otro de los factores que conlleva a la formalización empresarial y del crecimiento económico en general, dado que mediante la utilización de los diferentes servicios, las empresas pueden apalancarse para crecer en el mercado ofreciendo productos de mayor calidad, aumenta su oferta y expandiéndose para poder competir con diferentes agentes nacionales e internacionales que están incursionando en cada sector de la economía.

Con base en lo anterior y en la evolución de las disciplinas económico administrativas se pueden evi-

denciar claramente las necesidades del sector minorista por ganar competitividad a partir de la formación y capacitación que permita mediante el recono-

cimiento de teorías y postulados contar con mayor número de herramientas para responder a las características del entorno donde se desarrolla su negocio.

Resultados de Investigación

• Dimensión administrativa

Es conocido que la administración se ejecuta a través de sus cuatro funciones principales, a saber: la planeación, la organización, la dirección y el control de sus recursos. Por lo tanto, para definir el perfil administrativo, comprende además de la descripción

de sus características, el conocimiento, la ejecución y el control de procesos y actividades en materia administrativa, que de acuerdo con la investigación realizada, sus resultados en esta dimensión, se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 1. Resultados dimensión administrativa

Tiendas Chapinero	Análisis porcentual de los datos	
Variables		
Tipo de negocio	Unipersonal 81,80 %	-
Tiempo de Constitución (Años)	Más de cinco 39,40 %	Entre tres y cinco 27,30 %
Sector Comercial	Abarrotes, verduras y alimentos procesados 42,40 %	Abarrotes y papelería 27,30 %
Vinculaciones	Familiares vinculados 24,20 %	Empleados vinculados 39,40 %
Formación académica Propietario:	Nivel Básica 30,30 %	Nivel Superior 27,30 %
Formación académica Familiar	Nivel Media 12,10 %	-
Formación académica Empleado	Nivel Media 15,20 %	-
Tipo contrato Propietario	Indefinido 21,20 %	No respondieron 48,50 %
Tipo contrato Familiar	Indefinido 9,10 %	No respondieron 81,80 %

Tipo contrato Empleado	Verbal 12,10 %	No respondieron 63,60 %
Afiliación a EPS- Propietarios	Afiliados 75,80 %	-
Afiliación a EPS- Familiar	Afiliados 21,20 %	No respondieron 75,80 %
Afiliación a EPS- Empleados	Afiliados 21,20 %	No respondieron 66,70 %
Remuneración Propietario (SMMLV)	Hasta 2 45,40 %	No respondieron 36,40 %
Remuneración Familiar (SMMLV)	Hasta 2 18,20 %	No respondieron 81,80 %
Remuneración Empleado (SMMLV)	Hasta 1 27,30 %	No respondieron 66,70 %
Afiliación Pensión Propietario	Afiliados 36,40 %	No están afiliados 39,40 %
Afiliación Pensión Familiar	Afiliados 9,10 %	No respondieron 75,80 %
Afiliación Pensión Empleado	Afiliados 15,20 %	No respondieron 66,70 %



Tiempo dedicación - Propietario (Horas/día)	8 o más 57,60 %	No respondieron 18,20 %
Tiempo dedicación Familiar (Horas/día)	8 o más 15,20 %	No respondieron 78,80 %
Tiempo dedicación Empleado (Horas/día)	8 o más 21,20 %	No respondieron 66,70 %
Agremiado o Asociado	NO 90,90 %	-
Procesos Administrativos	Los conoce 51,50 %	Los implementa 42,40 %
Evalúa Procesos Administrativos: SI	Los evalúa 39,40 %	No los evalúa 48,50 %
Asesoría o acompañamiento	Ha recibido 21,20 %	No ha recibido 66,70 %

Capacitación	Ha recibido 33,30 %	No ha recibido 54,50%
Protocolos Manipulación de Alimentos	Los conoce 90,90 %	Los aplica 63,60 %
Protocolos comercialización detergentes	Los conoce 45,50%	Los aplica 39,40%
Normatividad ventas licores	La conoce 72,70 %	La aplica 69,70 %
Normatividad ventas cigarrillos	La conoce 75,80 %	La aplica 72,70 %
Protocolos de almacenamiento de productos	Los conoce 75,80 %	Los aplica 60,60 %

El estudio de la dimensión administrativa muestra que las tiendas encuestadas son significativamente unipersonales y la mayoría de ellas fueron constituidas hace más de cinco años; que son manejadas principalmente por sus propietarios, aunque algunos admiten que cuentan con la ayuda de empleados y familiares. Se trata de tres clases de personas (propietarios, empleados y familiares), que cuentan en su mayoría con educación básica y media, aunque se observan casos aislados de técnicos y profesionales, quienes además le dedican jornadas completas de trabajo al negocio (más de ocho horas).

No obstante que predominan las tiendas de abarrotes, se observa que éstas abarcan más de un sector comercial. Es así como se encuentran, combinaciones de abarrotes con verduras y alimentos procesados o con papelería.

Dado el comportamiento de las respuestas a las preguntas relacionadas con los temas de administración de personal, evidenciado entre otras por diversifica-

ción de respuestas y un alto número de omisiones, se sugiere que los tenderos son personas precavidas y reservadas que no suelen compartir información relacionada con estos temas. De allí que a partir de las respuestas no se puede determinar una tendencia clara en cuanto al tipo de relación formal con el negocio (contratación) y los salarios que devengan, aunque se podría inferir que éstos están alrededor de los dos salarios mínimos mensuales legales vigentes en el caso de los propietarios y en uno para los empleados y familiares que colaboran.

Un tema que llama la atención y que se relaciona con el mismo aspecto, es el de las afiliaciones al sistema de seguridad social. Lo que indican los resultados es que los tenderos se preocupan más por su salud que por su futuro ya que lo que se observa es que de los que se afilian a salud no todos lo hacen a pensión.

Relacionado con lo anterior, que parecería ser una cultura de poca formalización, se encuentra el hecho que los tenderos no muestran interés por las agre-



mianaciones, excepto para recibir asesoría o capacitación. De una manera significativa, los tenderos manifestaron no pertenecer a ninguna de ellas, aunque admiten haber recibido o bien asesoría o bien capacitación en temas como manipulación de alimentos, servicio al cliente, mercadeo, temas contables y de constitución de empresa, entre otras. Las entidades mencionadas por ellos son FENALCO, la Cámara de Comercio de Bogotá, COORATIENDAS, el SENA, y el cuerpo de bomberos de Bogotá, principalmente.

El grado de conocimientos sobre que son y que tipo de procesos aplican en sus negocios es de nivel medio. Los tenderos muestran no tener claridad sobre la diferencia entre algunos temas administrativos, logísticos y financieros ya que sus respuestas indican que dentro de la categoría administrativa incluyen temas que corresponden a las otras. En consecuencia, esta falencia también se advierte al indagar sobre el control. Al respecto lo que se observa es que sí se preocupan por los resultados, a partir de indicadores logísticos y financieros y consideran que éstos son administrativos.

Finalmente los tenderos encuestados priorizaron sus necesidades de capacitación, así:

1. Manipulación de Alimentos

2. Área Organizacional
3. Formalización Empresarial
4. Procesos Administrativos
5. Contratación

Dimensión Logístico - Comercial

Se puede afirmar que la logística es un refinamiento de la administración, y su importancia radica en que esta posibilita una mejor capacidad de gestión y optimización de los recursos con que cuenta la empresa.

En el contexto de la tiendas de barrio la variable logística se convierte en un factor de gran importancia, para el logro de la proyección del negocio, así como para garantizar aprovisionamiento y distribución de acuerdo con las necesidades de los clientes.

Es indudable la relevancia de las tiendas de barrio, en la economía de la ciudad y el país y es aquí donde radica la importancia de conocer mejor estas organizaciones en su dimensión logístico comercial, para estar en condiciones de ofrecerles respuestas a sus necesidades de capacitación con el fin, que optimicen sus procesos y se fortalezcan para afrontar los retos, esta investigación busca dar respuesta aportar frente a esta realidad.

Tabla 2. Variables Analizadas Vs Nivel de percepción de los tenderos. Dimensión Logístico comercial.

VARIABLES		Análisis Porcentual de las Variables		
Cuentan y realizan algún proceso de seguimiento y administración de inventarios	Sí 30 %	No 70 %	-	-
Fuente de adquisición de productos a proveedores	Mayoristas 71,00 %	Minoristas 11,67 %	Plaza Mercado 6,67 %	Depósito e Import. 11,67 %
Adquiere sus productos por canales tradicionales	Canales tradicionales 100 %	-	-	-

Frecuencia de realización de sus pedidos	Semanalmente 44,01 %	Quincenalmente 3,00 %	Diario 26,40 %	Otros 26,50 %
Espacios de almacenamiento según el tipo de producto	Sí 97,00 %	No 3,00 %	-	-
Recicla materiales dentro del establecimiento	Sí recicla 34,00%	No recicla 66,00%	-	-
Plazo de pago (tiempo) utilizado con proveedores	Contra entrega 70 %	30 días 18 %	60 días 4 %	Superior 60 días 8 %
Medio de pago proveedores	Efectivo 80,00 %	Cheque 9,00 %	Tarjeta 5,00 %	Mix 6,00 %
Cuenta con alianzas con proveedores permanentes	Sí cuenta 55,00 %	No cuenta 42,00 %	No Sabe 3,00 %	-
Conoce su competencia directa	Sí la conoce 88,00 %	No la conoce 12,00 %	-	-
Fortalezas frente a su competencia	Frescura y calidad 28,00%	Servicio 24,00%	Precio 18,00%	Mix servicios 30,00%
Considera a los supermercados express una competencia directa	Sí 67,00 %	No 30,00 %	No sabe 3,00 %	-
Asignación rubro promoción establecimiento	No asignan presupuesto 49,00 %	Menos \$500.000= 36,00 %	Hasta 1 millón 15,00 %	-
Conoce las necesidades de sus clientes	Sí conoce 91,00 %	No conoce 9,00 %	-	-
Cuenta con estrategias de fidelización	Sí cuenta 71,00 %	No cuenta 29,00 %	-	-
Como distribuye sus de Productos	Punto de venta únicamente 48,00 %	Punto de venta y domicilios 52,00 %	-	-



Cuenta con mobiliario apropiado para el consumo de productos al interior del establecimiento	No cuenta 43,00 %	Si cuenta 33,00 %	No sabe 24,00 %	-
Importancia de capacitación en logística	Sí importancia 31,00 %	Poco importante 41,00 %	Inventarios 28,00 %	-
Prioridad de capacitación en áreas comerciales	Sí importancia 20,00 %	Poco importante 39,00 %	S. cliente 41,00 %	-

Una estrategia logística bien enfocada, posibilita el incremento de utilidades, así como permite optimiza la interacción estratégica de grandes organizaciones con pequeños tenderos la cual fomenta el gana-gana de las unidades de negocio en termino de posicionamiento y proyección comercial la cual será demostrada por la consolidación como unidad de negocio de las tiendas de barrio y su capacidad de mantenerse en el tiempo con amplias posibilidades de crecimiento.

Permitiendo que las tiendas de barrio respondan con competitividad frente a necesidades concretas del mercado tales como, garantizar que el producto, este en el lugar adecuado, en el momento oportuno y con el menor tiempo, dinero y esfuerzo posible. Si el proceso logístico se diseña y ejecuta correctamente permitirá mantener o ganar clientes, cuando se desarrolla ineficientemente ocasionara la pérdida de clientes.

Es importante destacar la importancia que dan gran parte de los tenderos al desarrollo y administración de un buen proceso de inventarios y el control de este como la base para medir el movimiento y crecimiento de la unidad de negocio. Se evidencia una clara favoritismo por la compra a los mayoristas, los cuales proponen mejores precios y a la vez, con base en el tamaño pueden realizar despachos mixtos donde envían varias referencias en una sola entrega, favoreciendo así los costos percibidos de transporte, así como los tiempos de respuesta.

El realizar el mayor número de pedidos a nivel semanal con mayoristas y en segundo lugar diario, podría obedecer a la falta de un lugar óptimo para el almacenamiento o el no contar con un proceso de inventarios que permita dar cuenta del nivel de rotación de los productos, así mismo se relaciona con los pagos y el manejo de crédito con sus proveedores,

Sin duda alguna el disponer de un espacio apropiado para el almacenamiento óptimo de los productos de acurdo a su naturaleza permite que se garantice calidad, frescura e integridad de los productos, pudiéndose ofertar en buenas condiciones a los compradores, sin embargo el manejo de espacios debe responder a un proceso establecido de manejo de inventarios que responda a las necesidades y recursos disponibles por parte del tendero.

Se hace evidente, la necesidad de optimizar eficientemente los sobrantes y productos reciclables al interior de las tiendas de barrio en la localidad de Chapinero, factor que se logra por intermedio de la capacitación, y permite generar un espacio, mucho más limpio comprometido con la protección del medio ambiente y a la vez genera algunos ingresos económicos adicionales. El estudio también demuestra la necesidad de capacitación que fomenta en los pequeños comerciantes, la posibilidad de clasificar, reutilizar, desechar o clasificar los desperdicios y embalajes sobrantes de forma óptima.

El alto nivel de pago en efectivo genera bajo nivel de utilización de servicios bancarios y financieros, factor que no permi-



te disponer de líneas de créditos que podrían favorecer el crecimiento del negocio, en este aspecto algunos tenderos argumentan que por los altos costos del sector financiero se desmotiva el uso de otros medios de pago.

El identificar alianzas con proveedores se convierte en una buena alternativa para proyectar la unidad de negocio (tienda de barrio), factor que permite la consecución de mejores precios y a la vez mayores plazos para el pago a los pedidos, así mismo, permite por intermedio de la (exclusividad de comercialización) contar con el apoyo en refrigeradores, anaqueles, algún tipo de mobiliario como mesas y exhibidores así como material publicitario y poder ofrecer ofertas a sus clientes, incrementando así sus ventas, como factor, a la vez reciben capacitaciones y participan en el lanzamiento de nuevos productos.

El identificar, claramente la competencia directa permite, en primer lugar evaluar los puntos débiles y fortalezas del negocio, así mismo facilita la posibilidad de prestar servicios diferenciadores a los clientes, los cuales se sientan a gusto y mejores atendidos que por la competencia, así mismo el factor de atención y amabilidad con el cliente es fundamental para consolidar una buena imagen en el consumidor.

En el estudio realizado se hace evidente la necesidad de fortalecer en los tenderos de la localidad de Chapinero, diferentes estrategias orientadas a lograr construir un mejor nombre de su establecimiento, a partir de los recursos asignados y conocimiento de las necesidades del sector. Los tenderos en un buen número, manifiestan que los supermercados express son una competencia o afectan las posibilidades comerciales de sus negocios (tien-

das de barrio) para ellos ya que compiten con mayor oferta de productos y algunas veces con menores.

Se evidencia que prácticamente la mitad de los tenderos no invierten en promoción del establecimiento, generando así una gran desventaja sobre la competencia directa e indirecta, así mismo, no se contempla ningún plan de divulgación ni estrategia que permita mayor cercanía con los clientes así como desarrollo de publicidad voz a voz de los servicios de la unidad de negocio ofertados. Se requiere capacitación en el área de mercados que lleve a los tenderos a desarrollar estrategias de sensibilización y mayor retención de los clientes.

Este factor es primordial y con un noventa y uno por ciento de respuesta favorable, es viable como punto de partida para la elaboración de estrategias y planes de posicionamiento de los negocios ya que a partir de conocer las demandas de la población y el target que identificamos podremos establecer servicios propios y valores agregados que valoren los clientes.

Se evidencia que aunque un porcentaje alto desarrollo estrategias de fidelización se hace necesario conocer técnicas y procesos de seguimiento, que permitan generar mayores vínculos comerciales con los clientes, otro factor a evaluar es la oferta general de productos que se tienen en la tienda, vs las necesidades y deseos de los compradores de la zona, en tal sentido se hace necesario realizar un proceso de investigación de mercados entre los clientes.

La tendencia de los tenderos se amplía cada vez más a la prestación de servicios de venta a domicilio, en algunos casos con un costo adicional, en otros casos no se cobra adicional por el servicio, sin embargo se hace necesario fortalecer en los tenderos en la prestación de este servicio, el manejo de la presentación personal de quien realiza el domicilio, así como el embalaje de los productos, los tiempos de despacho, y controlar los niveles de control y despacho y devoluciones procesos que se pueden mejorar y fortalecer a partir de la capacitación.

El disponer de un lugar apropiado para el consumo de alimentos permite, incrementar las ventas, y ampliar la oferta de servicios, en este aspecto es importante que los tenderos conozcan los protocolos de manipulación de alimentos y condiciones de manipulación y exhibición de productos, así como las restricciones que existen a la venta de licor y cigarrillos, en la ciudad.

Finalmente el estudio evidencia, que muchos de los tenderos desconocen la importancia de implementar procesos logísticos



en la planeación y desarrollo de su negocio, factor que posibilita optimización de los recursos disponibles y por consiguiente mayor nivel de competitividad. En este sentido, una capacitación básica en procesos logísticos permite mayor capacidad de comprensión de la logística y su alcance. Así mismo el manejo óptimo de los inventarios se puede convertir en una mejor y mayor fuente de competitividad.

Abordar la capacitación en procesos comerciales, es algo complejo, ya que los tenderos consideran que no tiene mucha importancia. Sin embargo, por intermedio de un proceso de sensibilización en la capacitación, orientado a resaltar la importancia de establecer estrategias de comercialización y atención

al cliente apropiadas, así como de fidelización, es posible encontrar el sentido y la importancia de este aspecto en el desarrollo y consolidación de la tienda de barrio.

Dimensión financiera

Con la investigación se evidencian características específicas de las tiendas de barrio estudiadas de la Localidad de Chapinero, en materia contable, su inclusión en el sistema financiero, y la administración financiera de las mismas.

Tabla 3. Respuestas encuestados variable financiera

Pregunta	SÍ	NO	A VECES
Lleva registros contables	78,8 %	18,2 %	6 %
Tiene software especializado	21,2 %	78,8 %	-
Tiene contratado un contador	42,4 %	51,5 %	6 %
La Unidad de Negocio tiene cuenta bancaria	42,4 %	54,5 %	3 %
La unidad de negocio paga arriendo	68,7 %	30,3 %	-
La unidad de negocio tiene algún tipo de seguro	54,5 %	45,5 %	-
La unidad de negocio utiliza Tarjeta de crédito	15 %	85 %	-
La unidad de negocio cuenta con vida crediticia en el sector financiero	66 %	33 %	-
La unidad de negocio utiliza créditos bancarios	51,5 %	48,5 %	-
La unidad de negocio tiene crédito (s) bancarios vigente (s)	45,5 %	54,5 %	-
La unidad de negocio utiliza créditos extra-bancarios	15,2 %	81,8 %	-
El pago de los créditos de la Unidad de Negocio están al día	78,8 %	21,2 %	-
Conoce los impuestos que debe pagar el negocio	93,9 %	6,1 %	-
Paga oportunamente los impuestos del negocio	90,9 %	6,1 %	-
Tiene cuentas por pagar a proveedores	27,3 %	69,7 %	3 %



Determina y realiza seguimiento al margen de utilidad logrado en su establecimiento	75,8 %	24,2 %	-
Conoce el margen de utilidad neta por periodo	81 %	15,2 %	-
Las utilidades son reinvertidas en el negocio	72,7 %	12,1 %	-
Cuenta con una política salarial definida para su establecimiento	60,6 %	39,4 %	-
Si tiene empleados, ¿Sabe usted cuál es la carga prestacional?	48,5 %	48,5 %	-
Realiza un proceso de seguimiento, control y archivo de facturas de compras a proveedores	81,8 %	12,1 %	12,1 %
Tiene crédito para sus clientes(Fiar)	63,6 %	30,3 %	6,1 %

La organización contable de las tiendas de barrio tiene deficiencias, dado que aunque la mayoría de los encuestados lleva registros contables de su unidad de negocios, se evidencia que no es una práctica generalizada, ni constante, por la existencia de unidades de negocio que no lo hace o lo hace esporádicamente. Esto es una limitante para que el tendero conozca la situación de negocio y pueda administrar adecuadamente sus recursos en el corto, mediano y largo plazo.

Otro aspecto importante para tener en cuenta es la forma como se lleva a cabo dicha contabilidad, es evidente la falta de tecnología existente en este tipo de negocio donde es casi nula la utilización de software especializado para la contabilidad, esto puede generar atrasos en los registros contables, e inexactitud en la información. De otra parte, la formalización de las unidades de negocio, se ven afectadas por algunas prácticas que realizan sus propietarios, un ejemplo de esto es La baja tendencia en la contratación de un contador público para llevar a cabo la contabilidad del negocio. Aunque el tendero conozca sus obligaciones contables, se puede incurrir en faltas normativas de acuerdo con la legislación colombiana.

La inclusión financiera, es otro aspecto por el cual se puede terminar la formalización empresarial, se denota un desinterés por parte de los tenderos por bancarizarse o utilizar los servicios que ofrecen las instituciones financieras. Aunque varias de las unidades de negocio cuentan con vida crediticia, el desinterés es evidenciado por la poca utilización de cuentas bancarias, donde menos de la mitad de los encuestados tienen una cuenta abierta a nombre de la unidad de negocio; otro es la mínima utilización de tarjetas de crédito para realizar sus compras a proveedores y actividades del negocio en general.

Los tenderos prefieren la utilización de créditos bancarios sobre la utilización de tarjetas de créditos, pero sigue siendo un porcentaje bajo de quienes prefieren esta opción de apalancamiento. En el momento de realización de la encuesta, mas de la mitad de los tenderos no tenían créditos bancarios vigentes; un factor importante de desatacar, es que de los encuestados que tienen créditos vigentes, no todos están al día con sus obligaciones. La mora y falta de pago de estas, esta ligada con el proceso contable que llevan los tenderos, el tener un conocimiento de la situación económica de las unidades de negocio, se desconoce también la capacidad de pago y endeudamiento que tiene.

También se denota una preferencia por la utilización de créditos bancarios sobre créditos extra bancarios, muy pocos tenderos utilizan estos, que pueden generar mayores costos e inseguridad para los tenderos.

Algo similar ocurre con los créditos directos de los tenderos con sus proveedores, aunque se evidencia una mayor utilización de este sobre créditos extra bancarios y bancarios, no es frecuente la utilización de pago a plazo con su proveedores, se



evidencia una tendencia a pago de contado o con pequeños plazos inferiores a una semana, muy pocos utilizan plazos a 30, 60 o mas días.

Una fortaleza evidenciada en estas unidades de negocio, es el conocimiento de sus propietarios sobre las obligaciones tributarias a nivel municipal, departamental y nacional, y el pago de las mismas, pero debe reforzarse en las unidades de negocio que todavía no las conocen, lo cual conlleva a su incumpliendo y así mismo una falta de sostenibilidad del negocio.

Un aspecto que se debe mejorar sustancialmente en las unidades de negocio es la utilización de seguros para el establecimiento comercial, debido a que no se tiene la cultura de adquisición de los mismos, evidenciando una falta de planeación de previsión de diferentes eventualidades que puedan perjudicar el funcionamiento normal del negocio.

Otra variable que debe tenerse en cuenta que es una debilidad de las tiendas es que la mayoría de ellas pagan arriendo y ni son propietarias de los establecimientos donde se encuentran funcionando; esto genera un aumento en los costos y falta de solidez patrimonial.

Con respecto a la administración y planeación financiera de las unidades de negocio se encuentra que la mayoría conoce el margen de utilidad del negocio y otra proporción menor realiza seguimiento al mismo. Un porcentaje menor de los tenderos reinvierten sus utilidades en el negocio; este aspecto es fundamental pues garantiza la sostenibilidad del mismo en el tiempo, ya que una mala utilización de los recursos se limita a la satisfacción de las necesidades de liquidez de los propietarios

Otra debilidad encontrada en las unidades de negocio objeto de estudio es la informalidad en la contratación de sus empleados, ligado a la falta de previsión de las obligaciones laborales que adquieren sus propietarios; mas de la mitad de estos no tienen una política salarial definida para el pago a sus empleados, ni mucho menos tiene conocimiento de la carga prestacional en que incurre, lo que dificulta la asignación de precios a sus productos, estimar ventas, y conocer realmente el margen de utilidad del negocio para su proyección a largo plazo.

Aunque la mayoría de los encuestados manifiestan hacerlo, las tiendas de barrio tienen falencias con respecto al proceso de seguimiento, control y archivo de facturar se las compras que realizan a proveedores, dado por el pago casi inmediato que les realizan a los mismos. La realización juiciosa y metódica de

este proceso, permite a los propietarios de estas unidades de negocio, realizar análisis y estudios de costos para mejorar la toma de decisiones financieras.

Las tiendas de barrio, características de la cultura colombiana, generan un vínculo entre sus clientes y el establecimiento mediante diferentes situaciones. Ese vínculo permita mayores relaciones de confianza lo cual se traduce en una alta preferencia por realizar créditos de corto plazo a sus clientes (fiar), y aunque en algunos casos no tienen una política de crédito definida, tienen en cuenta la situación de sus clientes y llegan a hacer concesiones en el pago.

Conclusiones y proposiciones finales

Tradicionalmente en la ciudad de Bogotá, la oferta de alimentos, abarrotes y en general productos de consumo masivo ha utilizado como principal canal de distribución las unidades de negocio, denominadas tiendas de barrio, según datos de FENALCO, a nivel país, encontramos aproximadamente 450.000 mil unidades en todo el país, para 2010, la mayoría funcionan desprovistas de procesos de gestión administrativa, logística, comercial y financiera, que le permitan ganar competitividad en el nicho de mercado en que participan, afirmación que se sustenta por lo menos en la muestra analizada de las tiendas de barrio que operan en la localidad de chapinero de la ciudad de Bogotá.

De acuerdo con los resultados arrojados por la investigación, se deduce que las cuatro funciones de la administración a saber: la planeación, la organización, la dirección y el control de sus recursos, se evidencian de manera parcial o incipiente en las tiendas estudiadas. Lo anterior



sugiere que los tenderos administran sus negocios gracias a sus conocimientos empíricos, independientemente del nivel de educación alcanzado, y se valen de las capacitaciones o asesorías recibidas para ello, aunque son pocos los que mencionan haberlas recibido.

En estos casos, los temas han sido específicos del quehacer, tales como las normatividades y protocolos y áreas contables, entre otros. Manifiestan haber sido capacitados en temas comerciales pero no se conoce el grado de profundización alcanzada; indican haber recibido capacitación en manejo de personal, pero se evidencian vacíos en la aplicación de la ley; además, el grupo de tenderos que manifiesta haber recibido capacitación, es minoritario.

Lo anterior se manifiesta en que no es evidente la forma como se ejecutan las cuatro funciones de la administración. En el caso de la función de planeación, responsable de definir el objetivo, determinar los recursos necesarios y precisar las estrategias que se requieren para lograr los objetivos, si existe alguna forma de planeación, ésta es a muy corto plazo y tiene que ver más con la necesidad de solucionar situaciones inmediatas. Las tiendas buscan más mantenerse que crecer y de esta forma viven el día a día.

Consecuente con lo anterior, no se encontró una ejecución formal de la función de organización, encargada de fijar las políticas y los procedimientos; de determinar las funciones, actividades y tareas a realizar, así como de los cargos responsables de ejecutarlas. Si existen políticas, procedimientos y funciones a realizar, éstas no se encontraron de manera formal. De hecho las tiendas son unipersonales y muy pocas cuentan con el apoyo de un familiar o un empleado.

De ahí que la función de dirección relacionada con el liderazgo que orienta, guía y motiva para que todos los colaboradores trabajen en pro de las metas definidas, entre otras, tampoco se manifieste, ya que son muy pocas las tiendas que cuentan con personal adicional al propietario. No obstante, éstas últimas en particular, deben cumplir a cabalidad con las disposiciones de ley en materia de personal, comenzando por los mismos propietarios que están cumpliendo parcialmente con las afiliaciones a la seguridad social.

Aunque se encontraron indicios de que se ejecuta la función de control, referida a la medición, es aquí donde más se evidencian los conocimientos empíricos. Los tenderos llevan control; a su manera, pero lo llevan. Confunden conceptos, pero le hacen seguimiento a los resultados. Pero no es claro qué hacen con estos datos ni qué tan útiles les resultan más allá de saber cuales fueron las utilidades.

Lo anterior sugiere que las tiendas de barrio deben construir un modelo de administración particular que incluya cada una de las funciones enunciadas, de acuerdo con su realidad y necesidades puntuales. Particularmente se sugiere que se deben fortalecer en primer lugar las funciones de planeación y control de tal forma de le de proyección al negocio. Las funciones administrativas relativas al manejo de personal deben fortalecerse particularmente en lo referente a la seguridad social.

Adicionalmente y teniendo en cuenta que estos negocios buscan responder a las necesidades de subsistencia de sus propietarios y familias, y habida cuenta la escasa capacitación con que cuentan, se sugiere igualmente incluir temas de desarrollo personal y fortalecimiento familiar en el proyecto de intervención que se presente.

La gestión logística, se ha convertido, en una herramienta que permite, a las organizaciones independientemente de su tamaño o naturaleza optimizar los recursos disponibles y garantizar un óptimo desarrollo de procesos los cuales, articulado a estrategias comerciales posibilitan la construcción y recordación de marca (Branding) de acuerdo al nicho de mercado en que participan.

La dimensión comercial administrativa y financiera favorecen la organización y planeación de recursos disponibles por la unidad estratégica de negocios, posibilitando, por intermedio de una buena gestión de estos la posibilidad de consolidarse económicamente.



El análisis evidencia que en su mayoría, estas unidades de negocio son empresas unipersonales, atendidas por sus propietarios directamente, las cuales operan con amplios horarios e implementan servicios de domicilio en algunos casos como se evidencia en el análisis de datos en un 52%. Así mismo, desarrollan estrategias de fidelización en un 71% para mantener relaciones subsecuentes con sus clientes. Factores que se consideran muy positivos, teniendo en cuenta que los propietarios de las tiendas no cuentan con formación en áreas logísticas o de mercadeo en general.

El manejo de inventarios, ha sido por lo general una actividad que no se contempla como estratégica por parte de una parte de los tenderos, y durante mucho tiempo se han almacenado las mercancías sin ningún tipo de técnica, de rotación o manipulación, solamente desde hace aproximadamente un lustro, los tenderos se han preocupado, por implementar técnicas que les permitan optimizar los espacios disponibles, así como, la mejor rotación de las existencias, y disponer de lugares acondicionados para tal fin.

Según la investigación realizada el 70% de los tenderos evidencian desarrollar técnicas de manejo de inventarios o haberlas utilizado, frente a un 30% que no, factor que sin duda pone a estos últimos en desventaja y alto riesgo de una constante pérdida, por mala gestión de sus recursos e inversión realizada.

Una característica que se evidencia, como resultado de la investigación general es la desvirtualización del concepto de tienda de barrio en la localidad en términos comerciales, a partir de la ampliación de prestación de servicios mezclados de papelería, supermercado, abarrotes, panadería, cafetería, estanco de licor, entre otros.

Sin embargo, la tienda de barrio conserva su importancia a nivel socio cultural y como centro de encuentro de la comunidad local, así como referente geográfico, para los habitantes de un barrio o localidad, la cual se diferencia de otras unidades de negocio como las grandes superficies y los supermercados express en que se generan relaciones de cercanía y de conocimiento entre los propietarios y empleados de los establecimientos y los clientes, factor que posibilita ajustar la oferta de productos a las necesidades reales en relativamente corto tiempo, así mismo, los tenderos de la localidad de Chapinero, con el fin de facilitar y prestar un mejor servicio, evidencian habilidades de negociación acertadas, caracterizadas por la construcción de relaciones de comprensión e identificación de sus clientes a ni-

vel individual, propias de la naturaleza del negocio de venta al detal desarrollado en las unidades denominadas tiendas de barrio, las cuales favorecen la creación de relaciones subsecuentes.

Esta investigación, permite evidenciar la necesidad de generar en los tenderos la búsqueda de nuevos canales para adquirir sus productos tales como e commerce en sus modalidades B2B, B2C por ejemplo, donde a partir de una mayor sensibilización frente al comercio virtual podrían conseguir buenas y nuevas alternativas de abastecimiento.

Esta investigación, también nos lleva a evidenciar cuales son las necesidades prioritarias de los tenderos de parte de la localidad de Chapinero que se tomaron como muestra de la investigación en cada una de las tres dimensiones abordadas, muestra que puede evidencian una tendencia.

Con base en lo anterior y contrastando la información obtenida de la investigación y la percepción de los tenderos, as necesidades que identificamos, y consideramos son prioritarias de intervención, y por consiguiente orientadas estratégicamente se convierten en fortalezas a partir de ser analizadas y replanteadas por intermedio de capacitación a los tenderos son las siguientes:

- El negocio debe verse con proyección de futuro,
- Es necesario el manejo adecuado de los recursos financieros
- Se debe construir, vida e historial crediticia que posibiliten el acceso a líneas de crédito que amplíen y fortalezcan la unidad de negocio.
- Se requiere el fortalecimiento de una cultura del manejo financiero en polí-



- tica de compras y optimización del uso del manejo de efectivo y créditos con proveedores.
- Se hace necesario, limitar la diversidad de productos que se ofrece con el fin de concentrar esfuerzos logísticos y comerciales que le apuntes a la consolidación de un buen nombre (Goodwill) de la unidad de negocio.
- Estar en capacidad de identificar y responder en forma óptima a las demandas del mercado y el nicho en el que se participa.
- Poder identificar valores adicionales (Plus) que generen identidad y construcción de marca (Branding) de la unidad de negocio frente al mercado
- Es necesario planear el buen funcionamiento de las actividades (administrativas, financieras, logísticas y comerciales) inherentes al negocio.
- Evitar la informalidad en la organización y proyección de la unidad de negocio.
- Identificar la competencia directa e indirecta y conocer sus fortalezas y debilidades.
- Proyectar la rentabilidad de la unidad de negocio más allá de la economía de supervivencia.
- Proyectarse en el mercado particular del comercio detallista independientemente del tamaño.
- Es necesario que el dueño de la unidad de negocio no asuma este rol sino como gerente del mismo
- Se debe evidenciar un sentido empresarial en el manejo de la unidad de negocio.
- El proceso de toma de decisiones debe soportarse en saberes y conocimientos disciplinares propios de la gestión administrativa, logística comercial y financiera y no ser el resultado de impulsos de los tenderos.
- Aprender a autorregular los gastos, y fomentar la inversión.
- Tener en cuenta los errores y debilidades que se evidencian en el negocio y su correspondiente administración.
- Favorecer alianzas estratégicas con proveedores.
- Establecer rango salarial para todos los empleados incluidos el propietario.
- Participar activamente en agremiaciones y aprovechar capacitaciones.
- Mejorar los procesos logísticos y comerciales
- Comprender que el mercadeo y la publicidad orientada a la fidelización de los clientes se convierte en una inversión y no en un gasto.
- Administrar correctamente los inventarios.
- Favorecer la asociatividad con el sector minorista.
- Afianzar conocimientos en conceptos, procesos y técnicas en materia administrativa, que les permita tener claridad conceptual y diferenciar las tres dimensiones estudiadas
- Ofrecer capacitaciones de desarrollo personal y familiar. Aunque no se preguntó este aspecto, es evidente que no han tenido la oportunidad de desarrollar estos temas.
- Separar el dinero del negocio del personal. El negocio no debe ser una caja menor de la casa. Si bien este punto no fue detectado en el análisis, se puede inferir a partir de las omisiones a las preguntas relacionadas con el tema de remuneración.
- Seguimiento a procesos ya que se evidencia que no tienen arraigada la cultura de evaluar procesos.





Referencias

- Blanchard, B. (1995). Ingeniería logística: isdede.
- Antún, J. (1994). *Logística: una visión sistémica*, serie d-39 instituto de ingeniería. México: UNAM.
- Besley, S., y Brigham, E. (2008). Fundamentos de Administración Financiera. México: Cengage Learning.
- Carranza, O. (2006). Logística Mejores Prácticas en Latinoamérica. Madrid: Thomson.
- Chiavenato, I. (1995). Introducción a la Teoría General de la Administración. Ed. Mcgraw Hill.
- Da Silva, R. (2002). Teorías de las Administración. México: Thomson.
- Drucker, P. (1974). Management. Nueva York: Harper & Row.
- Fundación Misión Colombia (1988). Historia de Bogotá, Tomo I: Conquista y Colonia. Bogotá: Salvat-Villegas Editores, ISBN 958-9138-30-6
- Foster, Hal y otros. (1988). Lla postmodernidad. Kairós, colofón.
- Melnyk, S., Denzler, D. (1996). Operations Management: A Value-Driven Approach: McGraw Hill.
- Molinillo, S.(2012). Distribución comercial aplicada. Madrid: ESIC.
- Omeñaca, J. (2008). Contabilidad General. Barcelona: Deusto.
- Perdomo, A. (2002). Elementos básicos de administración financiera. (s.e.).
- Porter, M. (2004). Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and competitors. Enlgand. Free Press New Edition.
- República de Colombia. (1993). Estatuto General de Contabilidad en Colombia, (Decreto 2649 diciembre 29 de 1993).
- Tovar Espitia, S.A. y Mendoza Gómez, C. X. (2009). La importancia de la tienda de barrio como canal de distribución aplicado a la localidad La Candelaria. Tesis de grado, Bogotá: Universidad del Rosario.