

1-1-2018

Beneficios financieros que trae un modelo de asociatividad para las tiendas de barrio en la localidad de Chapinero

Silvia Alejandra Bustos Murcia

Francy Gissela Fajardo Fajardo

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio

Citación recomendada

Bustos Murcia, S. A., & Fajardo Fajardo, F. G. (2018). Beneficios financieros que trae un modelo de asociatividad para las tiendas de barrio en la localidad de Chapinero. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio/202

This Trabajo de Grado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Finanzas y Comercio Internacional by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**Beneficios financieros que trae un modelo de asociatividad para las tiendas de barrio en la
localidad de Chapinero.**

Una Tesis Presentada Para Obtener El Título De
Profesional en Finanzas y Comercio Internacional
Universidad de La Salle, Bogotá

Silvia Alejandra Bustos Murcia y Francy Gissela Fajardo Fajardo.
2018.

Agradecimientos

Agradecemos principalmente a Dios por darnos la vida, y la oportunidad de estudiar en la Universidad de La Salle, permitiéndonos vivir experiencias únicas que han aportado tanto a nivel personal como profesional, por ayudarnos a desarrollar todo nuestro potencial desde la honestidad, la sabiduría y la responsabilidad.

También agradecemos a nuestros padres y hermanos a quienes les dedicamos todos nuestros esfuerzos, porque nos han guiado y apoyado incondicionalmente en esos momentos difíciles durante nuestra etapa como estudiantes, por estar siempre junto a nosotras, dándonos fuerza, cuidándonos y motivándonos a dar siempre lo mejor, por acompañarnos en lo largo de este camino, que estamos culminando.

Y por último y no menos importante, agradecemos a todos los maestros y compañeros que nos han acompañado y preparado durante este proceso de aprendizaje. Este trabajo es el resultado de un esfuerzo continuo de un trabajo en equipo, por ello, agradecemos a nuestro asesor José Armando Hernández, por brindarnos su tiempo y dedicación durante el desarrollo de la investigación, aportándonos sus capacidades, experiencia y conocimientos.

Resumen

En este estudio se identifican los beneficios financieros que trae un modelo de asociatividad para las tiendas de barrio en la localidad de Chapinero, tomando como punto de partida el manejo financiero que tienen dichos establecimientos, con el fin de mejorar el poder de negociación tanto con los clientes como con los proveedores, obteniendo así condiciones favorables financieramente para cada una de las tiendas de barrio que participan en el proyecto.

Para tener una visión más amplia sobre el modelo, se identifican algunas teorías que dan origen a la asociatividad, como por ejemplo la de, Frederick Taylor, Henry Ford y Alfred Marshall, en donde, se demuestra que el modelo de asociatividad ha logrado obtener impactos positivos en diversos sectores económicos, trayendo beneficios para los miembros del modelo asociativo.

La metodología utilizada es de enfoque cualitativo, con un método de estudio de caso, partiendo de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas por los estudiantes del programa de administración de empresas, para el proyecto de la Universidad de la Salle (Asociatividad Como Base Del Crecimiento Del Comercio Minorista De Las Tiendas De Barrio En Las Localidades De Chapinero y Engativá-Bogotá), lo cual permitió identificar variables claves que se desarrollan en la zona estudiada. Estas variables, son evaluadas por medio de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) y la Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MIC MAC). Por último, se plantean los beneficios financieros que traería un modelo de asociatividad para las tiendas de barrio de la localidad de Chapinero.

Tabla de Contenidos

Introducción	1
Capítulo 1. Marco de referencias	3
1. Contextualización del marco teórico.....	3
2. Marco teórico	6
2.1 Aportes a la teoría de distrito industrial de Giacomo Becattini	8
2.2 Teorías que permiten la identificación de estrategias para los distritos industriales	15
3. Marco legal.....	21
Capítulo 2. Metodología de la investigación.....	23
1. Enfoque cualitativo	23
2. Método de la investigación	25
3. Técnica de recolección de datos.....	27
3.1 Encuesta	27
3.2 Entrevista.....	29
4. Instrumentos de análisis de información.....	30
Capítulo 3. Resultados.....	32
1. Matriz PEYEA	32
2. Matriz MIC MAC.....	42
3. Beneficios financieros de un proyecto de asociatividad	45
Conclusiones	48
Referencias	51

Lista de tablas

Tabla 1. Matriz PEYEA	40
Tabla 2. Variables Matriz MIC MAC	43
Tabla 3. Matriz MIC MAC	43

Lista de figuras

Figura1. Tomado del documento Asociatividad como base del crecimiento del comercio minorista de las tiendas de barrio en la localidad de Chapinero – Bogotá Etapa 1,2 y 3.	34
Figura 2. Gráfico de la Matriz PEYEA. Elaboración propia.	41
Figura 3. Grafico matriz Mic Mac. Resultados arrojados del software MICMAC.....	44
Figura 4. Elaboración propia. Resultados obtenidos, Beneficios de un proyecto de asociatividad para las tiendas de barrio en la localidad de Chapinero.....	48

Introducción

Con el presente trabajo, se busca evaluar los beneficios financieros que trae un modelo de asociatividad para las tiendas de barrio en la localidad de chapinero. De tal forma, que este aporte a la investigación propuesta por la Universidad de La Salle, Asociatividad Como Base Del Crecimiento Del Comercio Minorista De Las Tiendas De Barrio En Las Localidades De Chapinero y Engativá - Bogotá.

Por esta razón, se toma como punto de referencia a las tiendas de barrio, ya que son uno de los ejes fundamentales del comercio al menudeo en Bogotá. De igual forma, son una fuente primordial para la provisión de alimentos en la ciudad, siendo generador de empleo y de ingresos de muchas familias, esto permite contextualizar la dinámica socioeconómica que tienen estas. Por lo tanto, son consideradas como una parte importante de la economía de los hogares colombianos, pues estas facilitan la adquisición de bienes con una forma de pago más flexible y con mayor cercanía a las zonas residenciales. Además, las tiendas de barrio tienen un horario más amplio y cómodo que satisfacen la necesidad de los clientes con una atención personalizada.

De acuerdo a esto, se seleccionó como zona de investigación las tiendas de barrio de la localidad de Chapinero¹. Dado a que, la localidad es considerada como una de las zonas con mayor crecimiento comercial de la ciudad, puesto que, existe una alta concentración empresarial de diversos sectores económicos, tales como, centros financieros, universidades, lugares de entretenimiento nocturno y de encuentro para la familia y amigos. Las empresas ubicadas en esta zona llevan mas de 10 años en el mercado lo que evidencia que existe una tradición empresarial, siendo esta la localidad más sólida en materia comercial. De igual manera, la localidad cuenta con 166.000 habitantes, una población flotante de más de 500.000 personas, y con 4.360 tiendas de barrio (Vargas, s.f).

Ahora, una de las problemáticas que se evidencia para las tiendas de barrio, es la entrada de nuevos competidores en el mercado, ya que, estos ofrecen mayor variedad de productos y productos sustitutos a un costo menor, esta competencia se concentra principalmente por la

¹ Dado a que este trabajo se desarrolla en aporte a la investigación propuesta por la Universidad de La Salle, se aclarara que se enfoca unicamente en la tiendas de barrio de la localidad de Chapinero.

participación de *hard discount*² tales como ARA, D1 y JUSTO&BUENO. De igual forma, en esta zona existe una alta concentración de vendedores ambulantes, por lo que, ofrecen un fácil acceso a productos con respecto a las tiendas de barrio. Cabe resaltar, que otra problemática de las tiendas del sector de Chapinero, es que, no operan con los mismos proveedores, lo que genera que tengan precios diferentes y que exista una discrepancia entre los precios ofrecidos por las tiendas, con respecto a un mismo producto. Estas problemáticas han afectado directamente a las tiendas de barrio, ya que han perdido su poder de negociación con los consumidores y de igual forma con los proveedores, afectando significativamente sus ingresos.

En el marco del proyecto se propone un modelo de Asociatividad, en donde se genera una interacción entre las tiendas de barrio, que les permita obtener mayor información acerca del mercado, desarrollando proyectos eficientes que minimicen los riesgos individuales y generen condiciones más favorables financieramente. Con esto, se identifican los beneficios financieros que traería el modelo para las tiendas de barrio en la localidad de Chapinero.

De esta manera, se llega a la pregunta de investigación, ¿Cuáles son los beneficios financieros del proyecto de asociatividad para las tiendas de barrio de la localidad de Chapinero? El cual se desarrollará mediante tres objetivos específicos. El primero, es caracterizar los aspectos financieros de las tiendas de barrio en la localidad de Chapinero. El segundo, establecer estrategias de asociatividad que se adaptan a las tiendas de barrio de la localidad de Chapinero y por último, determinar un análisis de impactos cruzados a través de las variables relevantes en el trabajo de campo.

Esta investigación se presenta en tres capítulos. En el primer capítulo, se aborda el marco de referencias que fundamentan la investigación. En el segundo capítulo, se explicó la metodología que se va a utilizar y en el último capítulo se exponen los resultados obtenidos.

² Se denomina *hard discount* a establecimientos de distribución minorista que vende productos con precios muy bajos (descuento duro).

Capítulo 1. Marco de referencias

En este capítulo, se hace referencia al marco histórico de la asociatividad. De igual forma, en el siguiente apartado se profundiza el concepto de distrito industrial como punto de referencia para la asociatividad, haciendo una breve descripción de los aportes realizados por autores que pertenecen a la escuela florentina, que se basaron de la teoría de Becattini. Así mismo, se indagan en algunas teorías que permiten la identificación de estrategias para los distritos industriales. Por último, se aborda el marco legal para la constitución de empresas en Colombia.

1. Contextualización del marco teórico

Para esta investigación se abordan las teorías que han contribuido al desarrollo de la asociatividad. Para ello, se partirá de los aportes realizados por Frederick Taylor, en cuanto a la organización racional del trabajo, del cual, Henry Ford se basó para realizar sus investigaciones con relación a la cadena de montaje. De igual forma, se menciona las principales características y tipos de asociatividad, y como estas se han desarrollado en Colombia.

Se comenzará haciendo referencia al modelo de Frederick Taylor. Allí, se identifican las principales problemáticas que se presentaban en las empresas en el año 1878, en cuanto a los procesos de producción en el que se favorecían más a los empresarios y no a los trabajadores, debido a que, los empleadores buscaban ganar al máximo, fijando un precio por actividad realizada, con métodos empíricos que eran ineficientes y generaban un sistema deficiente de administración (Chiavetano, 2007).

De esta manera, Taylor establece técnicas de racionalización del trabajo basado en el estudio de tiempos y movimientos, división y especialización del trabajo, de tal forma que, el operario recibiera más remuneración a cambio de aumentar la producción estableciendo los cargos y tareas. Para ello, se debía modificar la estructura general de la empresa, para que fuera coherente con los principios de la organización, generando técnicas y métodos de trabajo uniforme (Chiavetano, 2007).

A partir, de estos aportes Ford estableció las bases de producción en cadena, por medio de una línea de montaje que le permitió establecer una producción en serie o en masa, estandarizando el producto, la maquinaria, la materia prima y la fuerza laboral, provocando una

reducción de costos y un aumento en la producción, para así mejorar el proceso productivo, siendo más eficiente, acercándose a un mercado con un nivel de ingreso más bajo. Esto conlleva, a que se genere una combinación y organización del trabajo especializado, por medio de cadenas de montaje, salarios más altos y un mayor número de empleados no cualificados (Chiavetano, 2007).

Teniendo en cuenta, que el Fordismo se origina a partir de la eficiencia tecnológica y de la producción planificada, se determina una relación entre la ejecución y la eficiencia económica de fábricas de gran escala, dado a que, este modelo se define por su lógica económica, lógica de la ventaja comparativa y funcionamiento del mercado. Es por esto, que el modelo discrimina a las pequeñas y medianas empresas, ya que, no son capaces de producir a bajos costos (Cano, s.f; Piñero, 2004).

Con las características anteriores, se procede a profundizar en el concepto de la asociatividad en el desarrollo empresarial, puesto que, ha permitido dar solución a problemáticas operativas, y crear estrategias junto a otras empresas que pertenecen a la misma cadena de producción (red empresarial vertical) o al mismo sector (red empresarial horizontal).

De este modo, se define la asociatividad como un modelo de cooperación colectivo que se da de manera voluntaria entre las empresas, creando interacción entre ellas, por medio de la conformación de redes, que les permite obtener mayor información acerca del mercado al que pertenecen, aprovechando las oportunidades generadas y enfrentando las amenazas existentes, a partir, del desarrollo de proyectos eficientes que minimizan los riesgos individuales (Lozano,s.f).

De acuerdo a estos, se han desarrollado diferentes modalidades de asociatividad, las cuales se utilizan dependiendo de los objetivos planteados por los agentes participantes. Cada modalidad tiene diferentes implicaciones con respecto a la participación y responsabilidad que adquieren cada uno de los integrantes del proyecto. Las principales modalidades de asociatividad son:

- Red empresarial: estas se caracterizan por establecer relaciones entre las empresas con el objetivo de intercambiar información, aumentar los niveles de competitividad y desarrollar proyectos de innovación. Estas se pueden clasificar en redes horizontales o redes verticales, la primera hace referencia a la cooperación entre empresas que desarrollan actividades diferentes en el mismo proceso productivo, entre estas se pueden encontrar las franquicias, la concesión comercial, subcontratación, entre otras. La segunda, integra a las empresas de un mismo sector

productivo que se encuentran concentradas en una misma ubicación geográfica, para darle solución a problemáticas comunes, manteniendo su autonomía gerencial (Castañeda, 2017).

- Cadena productiva: los integrantes de esta modalidad hacen parte de un mismo sector, es decir, que interactúan mediante redes horizontales, puesto que, tienen procesos de producción similares. Es un proceso sistémico, el cual inicia en el sector primario y finaliza con el consumidor, en donde, participan agentes económicos del sector privado y público (Tomta y Chiatchoua, 2009).

- *Cluster*: se conforma a partir de un grupo de empresas que hacen parte de la misma cadena productiva y que se encuentran concentrados geográficamente, de tal forma, que generan una colaboración mutúa con el fin de obtener una mayor competitividad y fortalecer su cadena productiva (Castañeda, 2017).

- Distrito industrial: es un proceso colaborativo entre pequeñas y medianas empresas que se desarrolla en una zona territorial, especializándose en un sola actividad, facilitando el surgimiento de economías de escala, ventajas competitivas y desarrollo económico. De esta manera, se genera eficiencia productiva y adaptabilidad a los cambios en el mercado (Castañeda, 2017).

En Colombia, se han presentado pocos casos de distritos industriales, sin embargo, el modelo de asociatividad empresarial mas utilizado es el *cluster*, que se ha desarrollado en la ciudad de Medellín, en industrias tales como, en la energía eléctrica, la construcción, el turismo de negocios, las ferias y convenciones, servicios de medicina y odontología. La cual, ha permitido mejorar la estrategia de competitividad en los procesos productivos, dando origen a nuevos productos y facilitando el acceso a nuevos mercados a partir de la utilización de nuevas materias primas. Por otro lado, las empresas han logrado obtener beneficios en cuanto a la mejora en la aplicación de procesos administrativos, el trabajo en equipo y la planeación estratégica.

En conclusión, la asociatividad permite una cooperación entre las empresas con el objetivo de llevar a cabo un proyecto común, a partir del compromiso mutuo que adquieren las empresas participantes, obteniendo beneficios que generan competitividad y dinamismo entre ellas, manteniendo su independencia jurídica o autonomía gerencial.

2. Marco teórico

En este apartado, se expone la teoría de los distritos industriales propuesto por Alfred Marshall y complementado por Giacomo Becattini, puesto que, esta modalidad de asociatividad se adapta a las condiciones en las que se encuentran las tiendas de barrio. Seguido por las contribuciones de cinco (5) autores de la escuela florentina, que complementan la teoría propuesta de Becattini, junto con los aportes propuestos por Francisco Alburquerque sobre el desarrollo económico local. Por otra parte, se consideran teorías que permiten identificar estrategias para las tiendas de barrio, en donde se evalúan oportunidades y amenazas existentes en el mercado.

Partiendo de los aportes de Ford sobre los métodos de producción eficientes en las industrias, Marshall (1890) considera que el territorio es el principal factor de análisis de la teoría, en el que se genera una alta concentración de actividades productivas y sectores especializados, generando mayor movilidad de trabajadores.

De esta manera, Marshall contempla la existencia de dos tipos de producción eficiente, uno de ellos se caracteriza por tener una gran cantidad de unidades productivas que se integran bajo una misma empresa, es decir, que existe una integración vertical. Mientras que, en la segunda, existe una conglomeración de empresas especializadas que se encargan de realizar diferentes etapas de un mismo proceso productivo, conocida está como una integración horizontal (Venacio, s.f).

Cabe resaltar, que Marshall percibió que en la teoría clásica no existía movilidad profesional y territorial, debido a que, se presentaba una segmentación regional, sectorial y social, lo que impedía una la libre circulación de capital y trabajo. Se le denominó como “nación económica”, la cual viene de grupos no competitivos. Una de las definiciones de nación, dice que es un lugar o sistema de lugares, que se caracteriza por tener una homogeneidad cultural en valores, instituciones y cercanía territorial, siendo este último uno de los factores más influyentes, en la circulación de información, esto con el fin de nivelar los índices de beneficios (salarios), por medio de los movimientos de capital y trabajo (Marshall, 2006).

Uno de los primeros aportes del modelo de distritos industriales se encuentra en el libro Principios de economía de Alfred Marshall de 1890, en donde, se expone la teoría de Organización Industrial, la cual retoma ideas de Adam Smith sobre la división de trabajo. Sin

embargo, esta teoría toma como unidad de análisis el territorio, lo cual indica que la industria está caracterizada por concentraciones de sectores especializados en una localidad específica, trayendo por consiguiente distritos industriales donde las grandes empresas pueden beneficiarse del mismo tipo de economía, ya que si hay varias empresas que se dedican al mismo proceso productivo, se formarán nuevas industrias auxiliares que ayuden a suplir necesidades particulares de la industria principal (Marshall, 2006).

Para Marshall esta teoría trae ventajas al disponer de un mercado de trabajo constante, por consiguiente, si crece el distrito crece también la población de trabajadores especializados, favoreciendo tanto al distrito como a los proveedores en la eficiencia de costos. Esto se debe, a que dentro del distrito se desarrolla una subdivisión de la especialidad, lo que indica, que al existir una especialización estos van a buscar una locación independiente de otros, creando otro distrito especializado, haciendo énfasis en la concepción social del proceso de crecimiento de la habilidad intelectual de los humanos (Marshall, 2006).

Sin embargo, Marshall tiene en cuenta que los territorios están condicionados por su influencia histórica y geográfica, que permite el movimiento de impulsos socioeconómicos. De tal forma que, el territorio se modifica de manera diferente en contextos organizativos, a partir de un proceso social de producción y educación, que se originó con el fin de cubrir con las necesidades humanas percibidas con antelación.

Marshall había planteado otros aspectos que complementan el concepto de distrito industrial, en el libro *Industry and trade* en 1919, en el cual, se establecen tres términos fundamentales, “atmósfera industrial”, “mutua confianza” y “conocimiento”. Allí se proporciona el origen de competencias necesarias para la industria, fomentando innovación y difusión entre las pequeñas y medianas empresas que hacen parte del distrito industrial (Venacio, s.f). Es por esto que, se afirma que el distrito aparece bajo dos aspectos:

- La prolongación de los centros de especialización, que es en donde existe una interdependencia entre los aspectos técnico-económicos y las relaciones socioculturales.
- Políticas públicas que promueven e impulsan los distritos industriales, en actividades no propiamente del mismo sector, que se pueden fomentar de manera conjunta. Ya que, las empresas se verían obligadas a mover sus fábricas o en su defecto a construir unas nuevas, de tal forma que, queden en territorios más cercanos a otras industrias.

De acuerdo a esto, se considera que los distritos industriales no se pueden analizar únicamente por la concentración territorial de la industria, puesto que este solo recoge un bloque unitario de los aspectos económicos y socioeconómicos, que de cierta manera es el inicio para crear intervenciones públicas adecuadas y funcionales.

Partiendo de la definición dada por Marshall sobre los distritos industriales, Becattini introduce nuevos aspectos que complementan la teoría, en cuanto a factores sociales que influyen en el proceso de industrialización.

Giacomo Becattini, definía los distritos industriales como asociación entre entidades que mantienen una interrelación mutua, reconociéndolos como unidades productivas de los países en un área delimitada, en donde los distritos industriales pasan de ser un aspecto únicamente económico a una relación económica con sistemas sociales y políticos, integrando la comunidad local, reservando la cultura, los valores y las normas sociales que se adaptan al proceso de industrialización (Venacio, s.f; Galletto, 2014).

Por otro lado, reconoce que existen elementos que permiten diferenciar un distrito industrial, en el que las empresas actúan como un elemento indivisible en donde existe ética del trabajo y de la profesión. De igual manera, la sociedad se desarrolla por medio de instituciones, reglas y valores, compuesta por un distrito que es abierto, es decir, que acepta nuevas formas de iniciativa económica, a partir, de un sistema de regulación de precios y prestaciones.

Para concluir, la teoría de Marshall está basada en la organización de distritos industriales, partiendo de la concentración geográfica de las industrias, de acuerdo a su especialización, trayendo consigo una división de trabajo, mutua confianza, conocimiento, y competitividad en el mercado. Reconociendo la importancia de las políticas que incentivan la formación de distritos industriales. Por lo que, Becattini introduce aspectos sociales que involucran a la comunidad, adaptándose a estos factores, para que las empresas operen bajo una ética de trabajo y no solo desde la economía.

2.1 Aportes a la teoría de distrito industrial de Giacomo Becattini

A partir de la teoría de distrito industrial por Giacomo Becattini, autores de la escuela florentina han realizado aportes que la complementan. Entre estos autores se encuentran Gabi de

Ottati, Fabio Sforzi, Luciana Lazzeretti, Alberto Guenzi, Marco Bellandi, además, se incluye a Francisco Albuquerque que se enfoca en el desarrollo económico local, tomando como factor de análisis el territorio y no solo la empresa o el sector.

2.1.1 Efecto distrito de Gabi de Ottati

El distrito industrial según Ottati está compuesto por la comunidad y la concentración territorial. El primero se enfoca en la comunidad que conforman el distrito, es decir, aquellos trabajadores especializados, artesanos, pequeños y medianos empresarios. En el segundo, se habla de la concentración territorial de las empresas que pertenecen a una industria y a sus actividades complementarias, como la producción, reparación de maquinaria, división del trabajo entre las empresas que pertenecen a esta (Ottati, s.f).

Tras haber referenciado el concepto de distrito industrial (DI), Ottati define el efecto distrito, como un conjunto de ventajas competitivas, que se originan tanto en factores internos como externos del distrito, que no solo dependen de la concentración territorial sino también del ambiente social, en donde se unen las actividades del distrito; generando ventajas que integran la dimensión global y las características de la organización, lo cual, permite que sean un factor de producción añadido (Ottati, s.f). Para ello, Ottati distingue las economías externas distrituales entre:

- Las economías externas semiautomáticas: se enfocan en aquellas economías que se originaron de los procesos de los distritos (Ottati, s.f), tales como, economías de especialización, economías de filiera, economías de integración flexible, economías de aprendizaje, economías de creatividad e innovación continua y economías de emprenditorialidad.

- Las economías externas planificadas: los distritos tienen un proceso semiautomático, en donde, se producen cambios dentro de ella que generan un comportamiento de discontinuidad, el cual debe mitigar el efecto de estos cambios por medio de la implementación de técnicas de oferta, de competencia, innovación de tipo técnico comercial de logística, financiación y mecanismos de producción, de tal forma que, se mantenga la competitividad de la industria localizada (Ottati, s.f).

2.1.2 Modelo interpretativo del desarrollo local de Fabio Sforzi

El distrito industrial según Sforzi (2007), tiene un alcance general que va más allá de la eficiencia de las pequeñas empresas que generan un sistema de valores e instituciones que satisfacen o frustran la necesidad de integración social, a partir de un contexto territorial, en el ámbito de la distribución espacial de fenómenos socio-económicos. En donde, surgen intereses y necesidades de la comunidad, que están interconectadas con las actividades económicas que se desarrollan en dichos lugares, que se van modificando a lo largo del tiempo influenciándose entre sí. Pues de esta manera, se estudian las decisiones de localización desde la producción y las condiciones que regulan la productividad (Sforzi, s.f).

Por otro lado, Sforzi (2007) habla acerca de la manera en que el distrito industrial contribuye a una consistencia teórica del desarrollo local como una estrategia de política territorial. Para ello, Sforzi resalta que para que exista un desarrollo local debe haber participación por parte de la comunidad, y un entorno favorable para las actividades económicas, en cuanto a la toma de decisiones para definir los objetivos, herramientas y responsabilidades que promuevan el desarrollo del territorio, satisfaciendo así las necesidades y mejorando la calidad de vida de la comunidad local. Haciendo referencia a lo local como un territorio específico que tiene características económicas, que están integradas por una cadena productiva, características étnico-culturales y político-territoriales.

Este progreso técnico se mide de acuerdo al sistema de producción, los bienes que produce, las necesidades que satisface y los mercados donde funciona, teniendo en cuenta, que en cada uno de estos procesos debe existir una cooperación interinstitucional que contribuya con el bienestar social. Es por esto, que Sforzi encuentra algunos medios que conllevan al desarrollo local tales como:

- Organizaciones: donde se distingan e integren las funciones entre las empresas que pertenecen a la red, con las empresas que son independientes.
- Conocimientos: entendimiento de los procesos productivos del territorio.
- Instituciones: actividades realizadas por las instituciones que se involucran en el desarrollo de las capacidades humanas y en la formación.

De los que se puede concluir, que Sforzi considera que para tomar cualquier decisión que genere un desarrollo territorial, se debe, involucrar a la comunidad con el fin de satisfacer la necesidades

y mejorar la calidad de vida en dicho territorio. En donde exista una cooperación institucional entre empresas, por medio del flujo de información sobre los procesos productivos.

2.1.3 Enfoque trespassing de Luciana Lazzeretti

Lazzeretti realiza un comparativo entre los distritos industriales y el *cluster*. En donde, reconoce a los distritos industriales como un método de desarrollo local, que se enfatiza en asignar actividades estratégicas a la comunidad y a las empresas, siendo esta una alternativa de una empresa integrada, mientras que, el *clúster* se enfoca en un desarrollo global y en la competitividad. Para esto, profundiza en un enfoque *trespassing* entre distrito industrial y *clúster*, en donde traspasa la frontera entre la economía y la gestión, a partir de paradigmas teóricos entre una materia y otra (Lazzeretti, s.f).

Define el distrito como una entidad socio-territorial que tiene presencia en una zona específica ilimitada, con una comunidad de personas y empresas industriales que se interrelacionan mutuamente convirtiéndose en un modelo de desarrollo local. Mientras que, el *clúster* proporciona ventajas competitivas para el desarrollo económico, como base para una política industrial que fortalece las áreas rurales, la cual ha logrado sobrepasar las fronteras a través de las cinco fuerzas competitivas de Porter (Lazzeretti, s.f).

Para finalizar, los modelos se relacionan de acuerdo a la economía y la sociedad, sin embargo, el distrito industrial relaciona profundamente en el aspecto social que existe entre las empresas y la comunidad de personas, en donde Becattini enfoca su atención en un proceso social-productivo culturalmente a diferencia de Marshall, que tenía una visión de la economía como ciencia de desarrollo, es decir totalmente contrario al *clúster*, lo cual sido denominado “*distrito sin distrito*”, esto no significa que no tiene relación alguna con lo social, el *clúster* no busca el desarrollo económico con el bienestar social (Lazzeretti, s.f).

2.1.4 Grupos de distrito industrial según Alberto Guenzi

Guenzi destaca el modelo interpretativo del desarrollo económico italiano de Becattini, identificando tres grupos de distritos industriales: irreductibles, “pensaban en el distrito industrial

apenas como una anomalía a la que debían dedicar un párrafo en la reconstrucción de los acontecimientos económicos de Italia en la posguerra”, convergentes, “reconocen que hay diferentes vías pero que estas en el fondo son afluentes destinadas a entrar en el álveo principal” y practicantes, “intentan no solo aplicar sino también enriquecer y criticar su paradigma” (Guenzi, s.f).

Por otro lado, considera que un lugar tiene dos componentes inseparables que es la comunidad social y el sistema de las empresas, con una relación en donde se desarrollan la producción y mercados exteriores que reducen la incertidumbre para los operadores económicos locales, en cuanto a los costos de las materias primas y las prestaciones laborales (Guenzi, s.f).

Es decir, que partiendo de la situación económica italiana, Guenzi identificó tres grupos de distritos industriales, que poseen diferentes enfoques o ideas, pero siempre involucrando a la comunidad y a las empresas.

2.1.5 El distrito industrial y la economía industrial según Marco Bellandi

Bellandi realiza un análisis sobre el comportamiento de los distritos industriales, en donde, identifica que dentro del distrito industrial se desarrollan economías externas. Considerando en primera instancia que las economías externas, recogen los efectos de la producción y de las relaciones sociales de diferente clase que se dan en una aglomeración, es decir, en un territorio definido. Para ello, clasifica las economías externas en tres grandes grupos, economías de especialización, que son las mismas economías de escala, economías de aprendizaje, que se generan de los conocimientos dentro del distrito y economías de creatividad, que surgen de los intercambios de información dentro del distrito.

Bellandi, realiza una comparación entre la economía industrial tradicional y el distrito industrial, en donde, afirma que en la economía industrial surgen intercambios entre las empresas y el mercado, denominando esto como una estructura tecnológica, que contribuye al crecimiento de la productividad en la industria, a partir de las economías de escala dentro de las empresas y de las variables de la estructura de mercado, es decir, del número de empresas existentes, las barreras de entrada y la extensión de la demanda, pues allí se hace referencia a un nexo socio-cultural e institucional (Bellandi, 2003).

Mientras que, en las economías organizadas como los distritos industriales se caracterizan por una unión beneficiosa para todos los agentes pertenecientes a la misma, dado a que, existen economías de escala y división del trabajo, garantizando eficacia tanto en actividades especializadas como en aspectos socio-culturales e institucionales en las que actúan los productores, de esta manera, se ven obligados a actuar desde la cooperación y la unión para crear vías de desarrollo competitivos y complementarios (Bellandi, 2003).

Sin embargo, para llevar a cabo estas prácticas es necesario la creación de políticas industriales que incentiven el desarrollo, que actúen como estrategias e involucren aspectos trans-locales y multi-industriales, para el apoyo de la apertura positiva de los vínculos socio-culturales a los estímulos exteriores, trabajando mecanismos y procesos de transición que favorezcan las relaciones entre las empresas. Pues de esta manera, se podría llegar a una posible internacionalización del distrito y a una relación *cluster-to-cluster*, que va más allá de una expansión de las relaciones de mercado que permite identificar las fuerzas locales para renovar la competitividad, el bienestar social y las capacidades de los productores (Bellandi, 2003).

En resumen, Bellandi define un distrito como un vínculo cooperativo entre individuos independientes y actividades generadoras de bienes públicos locales, en donde, se forma una ventaja competitiva que favorece a las organizaciones en cuanto a la eficiencia y el desarrollo dentro del centro productivo. Es por esto, que se genera una confianza entre las empresas que integran el distrito, buscando la participación, el beneficio mutuo y el intercambio de conocimiento en algunos procesos que pueden llegar a ser semejantes en algunas de las empresas (Bellandi, 2003).

2.1.6 Desarrollo económico territorial por Francisco Albuquerque

Este modelo reconoce el enfoque del desarrollo económico local, tomando como factor de análisis el territorio y no solamente a la empresa o al sector, pues así se permiten contemplar aspectos decisivos que fomentan el desarrollo, tales como, la implementación de nuevas innovaciones en los sistemas productivos locales, la utilización de programas de formación de recursos humanos según las necesidades de cada contexto local, teniendo en cuenta la diversidad, la identidad, la flexibilidad y los valores territoriales involucrando relaciones de interdependencia

que existe entre ellas y la caracterización de las limitaciones y oportunidades vinculadas a la valorización del medioambiente local, para así, tener un desarrollo sustentable ambientalmente (Rozzi, s.f; Albuquerque, 2004).

Según Francisco Albuquerque (2008), el desarrollo territorial está compuesto por cuatro (4) dimensiones, que están basados en la calidad, sustentabilidad y diferenciación productiva, las cuales son:

- Desarrollo Humano: condiciones dignas de trabajo y acceso a la educación, formación, nutrición y salud.
- Desarrollo Social e Institucional: fortalecimiento de gobiernos locales, fomentando la participación ciudadana y la cultura emprendedora local.
- Desarrollo Ambiental: incorporación de la evaluación de impacto ambiental en los programas y proyectos de desarrollo.
- Desarrollo Económico Local: fomento de iniciativas empresariales y diversificación productiva territorial, mediante el sistema financiero especializado territorialmente (Albuquerque, Dini, y Pérez, 2008).

Por otro lado, para que exista un desarrollo económico se deben integrar los recursos disponibles, de tal forma que satisfagan las necesidades y las problemáticas de la población local. Para ello, se debe tener en cuenta:

- Los recursos físicos: en cuanto al volumen y calidad de las infraestructuras (económicas, sociales y ambientales) o capital social que ayudan con el aprovechamiento de los recursos y hacer más atractiva la zona de actividades productivas.
- Los recursos humanos: se hace referencia principalmente al mercado de trabajo local y al empleo por actividades productivas, en donde, se involucra un concepto de innovación y participación, a partir, de la capacitación instrumental de los recursos humanos y la potencialización de los valores y las actitudes creativos.
- Los recursos económicos y financieros: en un ambiente innovador, el territorio responde ante un estímulo de iniciativas productivas, teniendo acceso a servicios de apoyo a la producción, coordinación y complementariedad entre las políticas públicas. Pues allí, se debe tener en cuenta que las PYMES no tienen fácil acceso a un crédito debido a la falta de líneas de financiación de

medio y largo plazo a un costo justo, además que no cuentan con información y capacidad empresarial para llevar una gestión financiera adecuada.

- Los recursos tecnológicos: se reconoce la importancia de la generación de nuevas tecnologías de difusión, las cuales impulsan la investigación y el desarrollo, en factores estratégicos para el éxito empresarial, a partir, de la incorporación de información y conocimiento en diversas actividades empresariales.
- Los recursos sociales y culturales: los pilares más importantes que conforman la cultura y la identidad local es el nivel de articulación y organización social, convivencia social, actitud ante las innovaciones y apego a las tradiciones y un aprendizaje colectivo de la lengua propia (Alburquerque, Desarrollo económico local, s.f).

Resumiendo, Alburquerque que ha estudiado los distritos industriales, enfocándose en el desarrollo económico local teniendo en cuenta cuatro enfoques, los cuales están fundamentados en la calidad, sustentabilidad y diferenciación productiva, partiendo del territorio y no solo de la empresa o el sector.

2.2 Teorías que permiten la identificación de estrategias para los distritos industriales

Para llevar a cabo esta investigación, se abordarán teorías que ayudan a determinar las estrategias que pueden ser aplicadas en los distritos industriales, tales como, la estructura de capital, la ventaja competitiva de las naciones, el modelo de las cinco fuerzas de Porter y las economías de escala.

2.2.1 Estructura de capital propuesta por Modigliani - Miller

La metodología utilizada en este modelo, consiste principalmente en el apalancamiento de las empresas basados en hipótesis, en donde, se conocen las decisiones de financiación, es decir, la proporción de la deuda y el valor invertido en una empresa. Sin embargo, este modelo propone unos supuestos comunes basados en las condiciones de un mercado perfecto, demostrando que el valor de la empresa es independiente a las decisiones de financiación (Loteró, 2005). Estos supuestos son:

- Supuesto 1, mercado de capitales perfecto: allí no se generan costos, puesto que no hay impuestos, y las empresas no incurren en costos de transacción al emitir títulos valores (Loteró, 2005).
- Supuesto 2, igual acceso: tanto las personas naturales como las empresas pueden acceder a mercado de capitales, es decir, que los títulos pueden ser emitidos tanto por las empresas como por los inversionistas (Loteró, 2005).
- Supuesto 3, expectativas homogéneas y total conformidad: los agentes del mercado tienen la misma información y, por lo tanto, expectativas similares con respecto a las ganancias y al riesgo incurrido, determinando cuando pueden hacer la emisión de títulos y las expectativas de la empresa (Loteró, 2005).
- Supuesto 4, la decisión de los gerentes maximizan la riqueza de los accionistas, es decir, que las decisiones internas de la empresa no van a afectar las oportunidades disponibles para los inversionistas, en donde se satisface la necesidad tanto de los inversionistas como de la empresa (Loteró, 2005).
- Supuesto 5, estrategias de inversión: las decisiones actuales y futuras de inversión de la empresa se encuentran estipuladas con anterioridad y no se ven afectadas por la manera en que estas son financiadas (Loteró, 2005).

Con relación a estos supuestos Modigliani y Miller, plantean las siguientes proposiciones:

- Proposición I: esta proposición se fundamenta principalmente, en que el valor de una empresa es independiente de su estructura de capital, es decir, que la empresa tiene el mismo valor independientemente de si se encuentra endeudada o no, al tener la oportunidad de endeudarse a un menor costo, el nivel de endeudamiento de la empresa va a aumentar al igual que su valor, mientras que el costo de capital va a disminuir (Venacio, s.f).
- Proposición II: supone que existe una relación lineal entre la tasa de endeudamiento y el retorno esperado de una acción, lo que quiere decir que si aumenta el nivel de endeudamiento por consiguiente aumenta el capital propio, por lo que, el retorno del patrimonio depende del retorno operacional de la empresa y del riesgo financiero (Venacio, s.f).
- Proposición III: esta proposición plantea que el costo del capital será el costo de la empresa sin deuda, suponiendo que no existen impuestos, por lo que entre más endeudada se encuentre la empresa, más baja será la tasa de costo de capital (Venacio, s.f).

Para las tiendas de barrio, los aportes de esta teoría facilitarían la toma de decisiones con relación a la capacidad de endeudamiento que tiene cada una de ellas, en donde, determinan la combinación de recursos propios y de terceros que le generan valor a la empresa, que en este caso beneficiaría a cada una de las tiendas que hacen parte del proyecto de asociatividad, puesto que generarían mayor confianza en los proveedores, en el caso de que las tiendas de barrio deseen obtener beneficios en la forma de pago, adquirir una deuda con un tercero o una entidad financiera.

2.2.2 La ventaja competitiva de las naciones según Michael Porter

Teniendo en cuenta la teoría de Michael Porter de la ventaja competitiva de las naciones, se pueden identificar puntos clave que se pueden aplicar a las tiendas de barrio, para que estas lleguen a ser más competitivas, a partir de ventajas que permitan enfrentar la amenaza de los grandes almacenes, de tal forma, que estas lleguen a tener una mejora continua.

De esta manera, Porter en el capítulo de la ventaja competitiva de las naciones (1990), determina que la competitividad de un país depende de la capacidad que tiene para innovar y mejorar, debido a que, las empresas se benefician al tener una fuerte competencia y proveedores dinámicos, teniendo en cuenta que cada país cuenta con valores, cultura, estructuras económicas diferentes que afectan la competitividad del mismo. De esta manera, las empresas logran una ventaja competitiva a través de la innovación, ya sea creando nuevas tecnologías o buscando la forma de realizar un proceso de manera diferente, perfeccionando los métodos ya existentes en cuanto a, nuevos procesos de producción, nuevos métodos comerciales y diseño de un nuevo producto (Porter, 1990).

Una nación llega a ser más competitiva, en el momento que logra mantener una mejora continua en dichas innovaciones, de tal forma que, las empresas logren superar a sus competidores en cuanto a las relaciones que establezcan con los clientes y las economías de escala en las tecnologías. Teniendo en cuenta que, en algún momento las empresas competidoras van a encontrar una forma de innovar, mejorar, o de crear un modo de hacer las cosas de forma más eficiente y/o más económicas (Porter, 1990). Es por esto, que las empresas deben enfocarse en llegar a mercados internacionales de tal forma que cumplan con dos requisitos:

- Adoptar un enfoque estratégico mundial, a través de diferentes canales de distribución con su propia marca.
- Crear ventajas más sostenibles, con el objetivo de dejar obsoleta su ventaja actual.

Para que las empresas sean capaces de superar los limitantes, a los que se enfrentan en cuanto al cambio y la innovación, deben aprender a competir a nivel internacional. Para ello, se hace referencia a cuatro atributos que hacen parte del rombo de la ventaja nacional, los cuales son:

- Condiciones de los factores: este atributo hace referencia a la situación de los factores de producción que tiene cada nación, principalmente a la mano de obra y la infraestructura, ya que son los más importantes y los que necesitan una continua inversión para mejorarlos y obtener factores especializados, satisfaciendo necesidades particulares de un sector (Porter, 1990). Por esta razón, las empresas deben transformar sus desventajas en ventajas, siempre y cuando exista una situación favorable que se vaya a dar en otras naciones, obligándolos a innovar antes que los países rivales. Y finalmente, que existan circunstancias favorables en otros vértices del rombo.
- Condiciones de la demanda: se logra una ventaja competitiva en el momento en que las empresas tienen una visión más clara sobre las necesidades de los consumidores. Esto se debe, a que los consumidores son quienes presionan a las corporaciones a que innoven más rápido y así superen a la competencia extranjera, por medio, del mejoramiento de los estándares de calidad y a la respuesta que den estas, a retos difíciles de afrontar (Porter, 1990).
- Sectores a fines y auxiliares: en este atributo, se visualiza la presencia o ausencia de sectores que son similares e internacionalmente competitivos, puesto que, los proveedores internacionales que son competitivos crean ventajas en varios aspectos que pueden favorecer a sectores pertenecientes a la última etapa del proceso productivo, debido a que, los recursos pueden ser más económicos y el transporte, más eficaz.

Cabe resaltar que, si los proveedores y los consumidores se encuentran en cercanía geográfica, pueden sacar provecho de un flujo de información constante e intercambiar ideas e innovaciones.

- Estrategias, estructura y rivalidad de las empresas: allí, se tiene en cuenta las circunstancias en que las empresas se crean y se gestionan frente a la competencia nacional, ya que, si un país alcanza el éxito internacional puede tener prestigio en un sector y así reforzar su

ventaja competitiva. Mientras que, la competencia interna obliga a las empresas a reducir los costos, mejorar la calidad y crear nuevos productos y servicios.

A manera de conclusión, el éxito competitivo a lo largo del tiempo de un país depende de una situación nacional favorable en cuanto a la acumulación de recursos, habilidades especializadas, y la labor del estado que actúa como estimulador de empresas, para que se incentiven a innovar y a superar niveles de competitividad (Porter, 1990). Creando factores especializados, por medio, de programas de enseñanza, actividades de investigación e inversiones privadas, de tal forma que, no se intervengan los factores, ni se impongan normas estrictas sobre los productos y el medio ambiente, ya que estas, pueden absorber recursos y causar retrasos en el proceso regular (Porter, 1990).

Por otro lado, las empresas deben estar comprometidas a buscar consumidores exigentes, proveedores más avanzados y adelantarse a la competencia, de tal forma, que se mejore el rombo nacional y se internacionalice, aprovechando las ventajas que se dan en otros países, por medio de alianzas selectivas (Porter, 1990).

2.2.3 El modelo de las cinco fuerzas de Porter

Esta teoría es utilizada para determinar estrategias que pueden ser implementadas en distintas industrias, con el objetivo de analizar la intensidad de la competencia entre las organizaciones, el cual se enfoca en cinco fuerzas básicas para generar mayor competitividad en la industria, estas son:

- Rivalidad entre empresas competidoras: para que una empresa tenga ventaja competitiva frente a las otras, es necesario que se modifiquen las estrategias utilizadas por las empresas en cuanto a reducción de precios, mejoramiento de la calidad, prestación de servicios (pre y post venta) y aumento en la publicidad (Fred, 2003).
- Entrada potencial de nuevos competidores: dado a que las tiendas de barrio no tienen barrera de entrada, existe una intensidad de competencia en aumento, ofreciendo productos con precios inferiores y de igual calidad, para ello, es necesario que se identifiquen las estrategias de las nuevas empresas, para así, mejorar las debilidades de las tiendas y poder aprovechar las fortalezas y oportunidades que existan en la organización y en el mercado (Fred, 2003).

- Desarrollo potencial de productos sustitutos: Actualmente se está evidenciando que la competencia de las tiendas de barrio (D1, ARA, Justo & Bueno), están ofreciendo una gama de productos que son importados que tienen un precio inferior a los ofrecidos por las tiendas de barrio, que hacen que los consumidores cambien a estos productos sustitutos, generando una presión competitiva con relación al precio relativo de los productos y la reducción de los clientes, haciendo que estos nuevos competidores obtengan mayor participación y penetración en el mercado (Fred, 2003).
 - Poder de negociación de los proveedores: para obtener un mayor poder de negociación con proveedores es necesario que las empresas implementen estrategias de integración hacia atrás, con el objetivo de obtener una mejor calidad a precios razonables con una prestación de servicios eficiente en cuanto a entrega, tiempos y costos, lo que permite mejorar la rentabilidad a largo plazo de todos los agentes involucrados (Fred, 2003).
 - Poder de negociación de los consumidores: Los consumidores tienen un mayor poder de negociación cuando los productos ofrecidos son estándar o poco diferenciados, en este caso, como no existe una gran diferenciación entre las tiendas de barrio, el poder de negociación está relacionado con los servicios prestados para ganar la lealtad de los clientes (Fred, 2003).
- Por tanto, se determina que esta teoría es fundamental para el desarrollo de la investigación, debido a que, en las tiendas de barrio se pueden adaptar estrategias que fortalecen las cinco dimensiones de Porter, con el fin de mejorar la competitividad de las tiendas frente a los nuevos competidores.

2.2.4 Economías de escala

Esta teoría, surge de la necesidad de reducir costos, por medio, del aumento de la producción. Dado a que, los gastos fijos no se encuentran al mismo nivel que los costos variables. Es por esto, que las empresas obedecen a la disponibilidad de insumos, mano de obra y bienes complementarios, que integran las actividades de producción, creando una economía de escala, en donde, el costo medio es decreciente y la producción es creciente (Tamayo y Piñeros, 2007).

Existen tres causas que originan las economías de escala, la primera hace relación entre *input-output*, de tal forma, que el *output* no ascienda en la misma proporción que el *input*. Por otro

lado, si tienen una alta cuota de mercado, genera que las organizaciones deban colocar grandes volúmenes de producción y obtengan reducciones de costos, y por último, la división del trabajo crea una especialización de los factores, lo cual, trae incrementos de las habilidades, permitiendo la mecanización y la automatización (Formulación de la estrategia,s.f).

En el caso de las tiendas de barrio se podrían obtener economías de escala, en cuanto a la compra de productos, pues al realizar compras de mayores cantidades las tiendas pueden obtener beneficios en cuanto al precio de dichos productos.

3. Marco legal

En este apartado, se hace referencia a los diversos tipos de sociedades que existen en Colombia, ya que, para constituir legalmente una empresa esta debe pertenecer a algún tipo de sociedad, lo cual, le permitirá hacer parte de un proyecto de asociatividad, formadas bajo las normas que determinan que tipo de estructura corporativa que se adecue al tipo de negocio a desarrollar. A continuación, se explican los tipos de sociedades que existen en Colombia según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI.

- Sociedad colectiva: este tipo de sociedad se caracteriza por estar conformada por mínimo dos socios, con un límite máximo indefinido. De igual manera, estos socios tienen una responsabilidad conjunta e ilimitada, pues cada socio tiene derecho a voto independientemente de la proporción de su aporte (ANDI, s.f).
- Sociedad en comandita simple: esta sociedad se compone por un gestor que tiene responsabilidad solidaria ilimitada, y no mas de 25 socios comanditarios que no intervienen en la administración de la sociedad. Sin embargo, su capital social se divide en partes de igual valor con derecho a voto cada uno (ANDI, s.f).
- Sociedad en comandita por acciones: se forma a partir de un socio gestor y 5 comanditarios, en donde, no se establece un máximo de gestores y comanditarios. La sociedad se conforma por el aporte de los socios comanditarios y requiere de un auditor obligatoriamente (ANDI, s.f).
- Sociedad anonima (S.A) / Sociedad por acciones simplificadas (S.A.S): el tipo de socios que pertenecen a estas sociedades son los accionistas, que tienen derecho a acciones del mismo valor

sin importar la cantidad que posean, la sociedad se caracteriza por tener dos tipos de acciones preferenciales y privilegiadas (ANDI, s.f).

- Sociedad de responsabilidad limitada: la sociedad es limitada con relación al número de socios, puesto que mínimo deben ser 2 socios y máximo 25. En donde, su responsabilidad es de acuerdo al monto del aporte, de igual forma, este se debe pagar en su totalidad al momento de incorporarse a la sociedad y es obligatorio que tengan un auditor (ANDI, s.f).

Una vez se determina el tipo de sociedad al que pertenecen se deben tener en cuenta algunos documentos que son necesarios para constituir la empresa, tales como los estatutos, los poderes y las solicitudes oficiales. A partir de estos se legaliza la organización, por medio de la escritura pública la cual se debe registrar en la cámara de comercio.

De modo que, los trámites legales para constituir una empresa, y generar formalización empresarial en una unidad productiva, debe cumplir con los requisitos legales, para garantizar su sostenibilidad y permanecer en el mercado, adquiriendo buenas prácticas empresariales, llegando a ser más competitivo y obteniendo así beneficios en cuanto a la relación que puede establecer con otras empresas que hacen parte de diferentes cadenas productivas. Pues de esta manera, las empresas pueden obtener mayor facilidad para contactar proveedores de grandes y medianas empresas, tanto privadas como públicas, obteniendo mayor probabilidad de acceder a un crédito estableciendo redes de cooperación (ANDI, s.f; Cámara de comercio de Medellín para Antioquia, 2010).

Ya para concluir, el capítulo presenta el concepto de asociatividad, haciendo énfasis en los aportes realizados por Ford, sobre la producción en cadena, fundamentado en la ventaja competitiva y el funcionamiento del mercado. Por consiguiente, se profundiza en la teoría de Alfred Marshall basada en la organización de distritos industriales, partiendo de la concentración geográfica de las industrias, de acuerdo a su especialización, trayendo consigo una división de trabajo, mutua confianza, conocimiento, y competitividad en el mercado (Galletto, 2014).

De acuerdo a esto, Becattini introduce aspectos sociales que involucran a la comunidad local, adaptándose estos factores al sistema productivo del distrito industrial, para que las empresas operen como una entidad socio-cultural y no solamente en el ámbito económico. Destacando la importancia que tienen los distritos industriales como instituciones sociales, relaciones no comerciales y redes de conocimiento de información.

Partiendo de esta teoría, algunos miembros de la escuela florentina, que estudian los distritos industriales bajo factores de desarrollo que promueven las capacidades de innovación, estrategias de diversificación, estrategias de internacionalización y la importancia que tienen las instituciones locales para el desarrollo de los mismos. Estos tienen un enfoque similar con respecto al concepto que tienen de distrito industrial, pues algunos de ellos hacen referencia a los factores internos y externos que hacen parte de la concentración territorial y que, por ende, generan un crecimiento y un desarrollo local.

Por esta razón, se considera que las teorías propuestas por Modigliani-Miller, Michael Porter y los aportes acerca de las economías de escala son de vital importancia para la presente investigación puesto que permiten, identificar estrategias evaluando oportunidades y amenazas existentes en el mercado, de tal forma que, obtengan ventaja competitiva frente a la competencia ya sea nacional o internacional y puedan establecer estrategias que favorezcan a cada uno de los participantes de los distritos industriales, en este caso para las tiendas de barrio de la localidad de Chapinero.

Capítulo 2. Metodología de la investigación

En este capítulo, se expone la metodología utilizada para el desarrollo del trabajo, determinando que su enfoque es cualitativo. Continuando, con el método que se adecua a las características de la investigación, el cual es, estudio de caso múltiple. Por último, se presentan las técnicas utilizadas para la recolección y análisis de la información, tales como, matriz PEYEA y matriz MIC MAC.

1. Enfoque cualitativo

Para el desarrollo de la investigación, se establece que este tiene un enfoque cualitativo. Para ello, se define y se reconocen algunas características del proceso cualitativo, teniendo en cuenta que este maneja un proceso inductivo y, por último, se explica porque este enfoque se adapta al planteamiento del problema de investigación.

Como se mencionó, este trabajo maneja un enfoque cualitativo, que se define a partir de una recolección de datos, que permiten establecer suposiciones y generar conocimiento, por medio de teorías y métodos prácticos que argumentan el comportamiento del objeto de estudio, y dan origen o modifican ideas a lo largo de la investigación.

En otras palabras, el método utilizado para la recopilación de la información no es estandarizado y, por lo tanto, no se genera un análisis estadístico. Se utilizan técnicas de recolección tales como la observación no estructurada, revisión de documentos, interacción o introspección con grupos o comunidades y entrevistas abiertas, orientadas hacia la exploración, la descripción y el intelecto. En síntesis, la realidad del objeto de estudio, que en este caso son las tiendas de barrio de la localidad de Chapinero, se define a través de las interpretaciones de los integrantes de la investigación con respecto a la realidad y a una variedad de concepciones culturales que se destacan en los tenderos de la localidad de Chapinero. Es por esto que, el proceso de búsqueda es flexible, que se mueve entre el desarrollo de la teoría, sin manipular la realidad ni generalizar los resultados a poblaciones más amplias convirtiéndose en un proceso iterativo o recurrente (Sampieri, Collado y Lucio, s.f).

El enfoque cualitativo, se caracteriza por desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante y después de la recolección y el análisis de datos. En este tipo de investigaciones, por lo general no se encuentra un proceso definido para dar solución a la pregunta de investigación, debido a que, este puede variar de acuerdo al estudio y a su interpretación, siendo este un proceso inductivo, es decir, que se basan en la lógica, donde se explora, se describe y luego se procede a crear perspectivas teóricas, que va dirigido de lo particular a lo general, con el objetivo de mejorar la interpretación de la pregunta de investigación, en donde no se prueba una hipótesis, sino que, esta se va planteando durante el proceso de la investigación.

Se considera que, esta investigación es de enfoque cualitativo, debido a que se desarrolla en un ambiente natural, en donde no se realiza una medición numérica, y la recolección de datos va enfocada a determinar la caracterización de las tiendas de barrio de la localidad de Chapinero en términos del manejo financiero que tienen estas, obteniendo así diferentes perspectivas sobre la interacción de los agentes participantes de una manera dinámica, estableciendo un perfil descriptivo basado en el comportamiento de las tiendas de barrio. De esta forma, se determina que la investigación no requiere de una revisión cuantitativa estricta, teniendo en cuenta que se va

a retomar los resultados arrojados por las encuestas realizadas por los estudiantes de administración de empresas. A continuación, se explica el método de la investigación que contribuye al análisis de la información recolectada, para dar solución al problema de investigación del presente trabajo.

2. Método de la investigación

El estudio de caso, entendido como una estrategia de investigación que permite obtener una descripción de una situación real, analizando temas actuales que representan problemáticas en un determinado contexto. De esta manera, se permite determinar las fortalezas y las debilidades desde un contexto real, empleando nuevas ideas y conocimientos que contribuyan a comprender las dinámicas de un contexto singular (Universidad de Córdoba, plataforma virtual, S.f; Castillo, et al. s.f).

Para hacer uso del estudio de caso en una investigación, es necesario que se cumplan tres condiciones. La primera, es tener clara la pregunta de investigación que se va a resolver; la segunda, el control que tiene el investigador sobre el tema a estudiar haciendo uso de proposiciones teóricas, de tal forma, que se genere una relación lógica con los datos recolectados desde los diversos niveles de análisis del caso, y por último, se debe determinar si el problema a resolver es histórico o actual. Este método de investigación, implica un proceso de indagación profunda, puesto que de esta manera se puede comprender el objeto de estudio más a fondo, haciendo una observación al comportamiento de las personas involucradas en la unidad de análisis, comprendiendo así la característica generalizada del tema estudiado, el diseño y la solución de problemas (Yacuzzi, 2005; Carazo, 2006; Eisenhardt, 1989).

Igualmente, se determina que el estudio de caso cumple con los objetivos del presente trabajo, puesto que, el tema de investigación es de carácter revelador, es decir, que permite aportar una visión diferente sobre el objeto de análisis a partir de múltiples perspectivas y establecer una caracterización de las tiendas de barrio de la localidad de Chapinero, identificando su gestión financiera y las posibilidades de asociatividad, aportando directamente al problema de investigación.

Para ello, se hace referencia a los diversos tipos de estudio de caso que existen y que son aplicados de acuerdo a las exigencias y los requisitos de la investigación. Estos tipos son:

- Según los objetivos: esto quiere decir, que el estudio de caso puede ser explicativo, descriptivo o de metodología combinada.

- Según el número de casos estudiados: este tipo de caso de estudio puede ser simple o múltiple. El simple se caracteriza por tener un solo caso de estudio, que permite explorar un fenómeno determinado. Por el contrario, en el caso múltiple existen varias unidades de análisis, por lo que se considera que es un método más sólido y confiable, puesto que permite un estudio global sobre las mismas variables. En este estudio de caso, se realizan las mismas preguntas a diversos agentes de estudio, con el objetivo de comparar los resultados y agregar validez a la teoría propuesta.

- En función del momento en que se realiza la recolección y el análisis de datos: es aquella en donde el investigador no interviene sobre el caso estudiado, por lo que la recolección de datos puede ser en vivo o post facto, es decir, después de que los hechos se hayan presentado.

- En función de la manipulación del investigador en el fenómeno investigado: es en donde el investigador puede o no manipular la situación de acuerdo a las necesidades de la investigación (Payeta et al., s.f.).

Para el presente trabajo se ha determinado que el estudio de caso que se adecua a la investigación es el estudio de caso según el número de casos estudiados (múltiple), puesto que, a través del trabajo de campo realizado por los estudiantes de administración de empresas se logró una aproximación en la información recopilada de las tiendas de barrio de la localidad de Chapinero.

Se escogió esta población, puesto que la localidad es la numero dos (2) de Bogotá, representando el 2.3% del área total de la ciudad. Además, esta zona propone diversas actividades de interés cultural y tiene un alto flujo de personas, ya que, se encuentra con una alta concentración de los diferentes sectores económicos (centros financieros, universidades, lugares de entretenimiento nocturno y de encuentro para la familia y amigos). Igualmente, la localidad cuenta con 166.000 habitantes y una población flotante de más de 500.000 personas, y con 4.360 tiendas de barrio; siendo este uno de los factores que se tomaron en cuenta para la investigación (Ramírez, 2011). En donde, se seleccionaron 165 casos que ayudan a entender con mayor

profundidad la situación, en cuanto a la gestión interna y externa que tienen las tiendas de barrio en esta localidad.

3. Técnica de recolección de datos

El método de recolección de datos utilizada para esta investigación, se lleva a cabo, teniendo en cuenta los resultados de las encuestas realizadas por los estudiantes de administración de empresas de la Universidad de la Salle, que fueron colaboradores del proyecto Asociatividad Como Base Del Crecimiento Del Comercio Minorista De Las Tiendas De Barrio En Las Localidades De Chapinero y Engativá -Bogotá. De igual manera, se desarrollaron entrevistas con el fin de corroborar los datos arrojados por los instrumentos de análisis de la información, argumentando de igual forma con las teorías analizadas en el capítulo anterior.

3.1 Encuesta

La encuesta, es una de las técnicas más utilizadas para la recolección de datos que permite obtener información de cualquier tipo de población, con el objetivo de medir las variables de interés a partir de datos estandarizados. Se define, como una técnica cuantitativa que trata de obtener de manera sistemática y ordenada información sobre una muestra representativa de una población determinada. Esa información relaciona lo que las personas son, hacen, piensan, opinan, sienten, esperan, desean (Tipos de encuesta, S.f; Tipos de encuestas y diseños de investigación, s.f).

Esto, se realiza por medio de cuestionarios diseñados con una serie de preguntas que están orientadas a obtener información específica acerca de las variables a estudiar, haciendo las mismas preguntas a todos los entrevistados, con el mismo orden y una situación social similar. Tal como ocurre en esta investigación, pues las encuestas fueron realizadas en diciembre de 2016 y enero de 2017 por los estudiantes de administración empresas, en la unidad de análisis, en ambientes cotidianos (Hernández, García, Abejón y Zazo, s.f).

Existen tres (3) modalidades de cuestionarios para las encuestas. La primera, es la entrevista personal es decir cara a cara, la cual trata de entrevistar personalmente a cada uno de los

individuos dentro de la muestra, esta modalidad fue escogida para la investigación, ya que, al realizar la encuesta presencial, se puede tener un acercamiento con el encuestado, en el que permite identificar la forma de pensar, percepciones, creencias, experiencias y procesos que realizan cada uno de los tanderos encuestados. La segunda, es el cuestionario telefónico, esta es una modalidad barata en el que se puede tener acceso a toda la población, y al mismo tiempo acortar los tiempos. El tercero y último, es la encuesta autoadministrada, en donde, el encuestado es quién lee el cuestionario, y anota sus respuestas. Su ejecución puede ser presencial o distribuida, es decir, por medio de correos o formularios (Domingo y Diaz, S.f).

Para realizar los cuestionarios, es necesario determinar que tipo de diseño de encuesta se adecua a la investigación, entre ellos están:

- Diseño longitudinal: es aquella que observa las opiniones de una población. Por lo que toma distintas medidas de la muestra durante el período de tiempo que se va a analizar, por medio de muestreos sucesivos con grupos de sujetos distintos o diseño de panel.
- Diseño transversal: en esta modalidad de encuesta, se pretende obtener la opinión de la población en un momento específico, por lo que, se determinó que este tipo de encuesta es el que más se ajusta al desarrollo de la investigación, debido a que, por medio de las encuestas se pretende entender la situación actual del objeto de estudio, y relaciones entre las variables que pueden influir en el comportamiento de la población y sus grupos.
- Diseños secuenciales o de cohorte: estas encuestas son una mezcla de las dos anteriores, dado a que se les realizan a grupos que tienen una característica en común, y permiten analizar el cambio que se ha generado a lo largo del tiempo (Garcia y Quintanal, S.f).

Cabe resaltar, que para la formulación del cuestionario se debe establecer si las preguntas a realizar son abiertas, es decir, que no existen alternativas de respuesta, pues la persona encuestada tiene la libertad de contestar de acuerdo a su criterio, aunque este tipo de preguntas ayudan a profundizar una opinión, su análisis se hace más complejo y puede que los encuestados no respondan con exactitud a lo que hace referencia en la pregunta. Sin embargo, el cuestionario también puede conformarse de preguntas cerradas, que se caracterizan por tener opciones de respuesta o categorías que limitan la respuesta de la persona encuestada (Hernández, García, Abejón, y Zazo, s.f). Así mismo, se pueden incluir preguntas con la escala de Likert, las cuales permiten medir actitudes por medio de una serie de afirmaciones, ya sean positivas o negativas,

en el que, el encuestado evalúa, teniendo en cuenta una calificación de 0 a 5 según el grado de preferencia de la persona encuestada (Murillo, 2006).

Teniendo en cuenta lo anterior, el cuestionario realizado para la investigación se formó a partir de preguntas abiertas, cerradas y con escala de Likert, con el objetivo de obtener la mayor cantidad de información posible, de tal forma, que contribuya a la solución del problema de investigación de la manera más precisa, pues, por medio de esta herramienta se puede generar una caracterización de las tiendas de barrio, identificando los puntos clave que se involucran y que merecen ser analizados en el desarrollo de la investigación, tales como, los ingresos, el capital disponible, los gastos, el apalancamiento. Pues estos factores influyen en la toma de decisiones de los tenderos a la hora de participar en proyectos en donde intervienen más agentes de la comunidad. El cuestionario de la encuesta realizada podrá ser visualizada en el Anexo 1.

3.2 Entrevista

Es una herramienta que permite indagar sobre un problema, para comprenderlo e interpretarlo según su contexto, en donde, se realiza un intercambio verbal cara a cara. El objetivo de la entrevista, es conocer al detalle la perspectiva o la opinión personal que tiene la persona entrevistada con respecto a un tema en particular.

Este método de recolección de datos se realiza cuando se identifican personas claves o que tienen un conocimiento más claro sobre el tema a estudiar, por lo que pueden aportar información clave y opiniones representativas sobre modelos de conocimiento cultural y al mismo tiempo inducir profundidad por medio de respuestas detalladas, de tal forma, que estas sean entendidas por el entrevistador (Bonilla y Rodríguez, 1997).

Existen tres tipos de entrevistas, que mantienen un diseño similar, es decir, que cuentan con preguntas abiertas, de tal forma, que el entrevistado pueda expresarse con sus propias palabras sobre el tema, estas son:

- Entrevista informal conversacional. Este tipo de entrevista, se caracteriza por hacerse principalmente al principio de una investigación, con el objetivo de explorar el tema a estudiar de manera general sin limitar las respuestas.

- Entrevista estructurada con guía. Se hace referencia a un formato que se define con anterioridad, en donde, se estipulan los temas a tratar en la entrevista. Sin embargo, la persona encargada de la entrevista puede formular y orientar la entrevista como lo crea conveniente para obtener un mejor manejo de la información.
- Entrevista estandarizada. El entrevistador establece con anterioridad el orden y el contenido de la entrevista (Bonilla y Rodríguez, 1997)

Para la investigación se realizaron entrevistas con el fin de corroborar los beneficios que genera un modelo de asociatividad, para esto, se entrevistaron a dos personas que hacen parte de organizaciones que se formaron a partir de una asociatividad. La primera entrevista se le realizó a Diego Mauricio Marín quien es el jefe de compras de Alimentos Balanceados Tequendama S.A (ALBATEQ S.A), empresa que fue conformada por la asociación de siete (7) competidores del sector avícola, con el fin de disminuir los costos del proceso de alimentación de los pollos.

La segunda entrevista se le realizó a Nelson Vera Concha de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), el cual es un gremio que hace parte del centro de investigación económica de Colombia, que ha desempeñado un papel de liderazgo en la defensa de la economía privada y la buena política económica del país. La transcripción de las entrevistas se encuentra en el anexo 2 y 3.

A continuación, se presenta una breve descripción de las matrices como instrumento de análisis para la investigación.

4. Instrumentos de análisis de información

Para el desarrollo de la investigación se utiliza la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) y la matriz de impactos cruzados multiplicación aplicada a una clasificación, con el objetivo de realizar un análisis a la información obtenida por medio de las encuestas.

4.1. Matriz PEYEA

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción conocida como PEYEA, es un instrumento de ajuste, que permite identificar las estrategias eficientes para las empresas estudiadas, a partir de la evaluación tanto de factores internos como externos, tales como la Fortaleza Financiera (FF), la Ventaja Competitiva (VC), la Estabilidad Ambiental (EA) y la Fortaleza Industrial (FI). Para el desarrollo de la matriz es necesario determinar las variables que interfieren en cada uno de los factores, con el fin de asignar una valoración y determinar el cuadrante al que corresponden, es decir, si es intensivo, conservador, defensivo o competitivo (David, 2003, p. 204).

Para ello, se identifican 18 variables que pertenecen a cada una de las dimensiones, las cuales se califican dependiendo del factor al que pertenece, de acuerdo a la importancia y a la influencia que tiene cada una de ellas sobre las tiendas de barrio y que pueden afectar el funcionamiento de las mismas, teniendo en cuenta los resultados obtenidos de las encuestas realizadas en la localidad de Chapinero sobre el manejo financiero actual de los micro-establecimientos.

Para la elaboración de la matriz se califica cada una de las variables, teniendo en cuenta la siguiente escala:

Rango de calificación	De +1 (peor) a +6 (mejor)	De -1 (mejor) a -6 (peor)
Variables	Fortaleza Financiera (FF)	Ventaja Competitiva (VC)
	Fortaleza Industrial (FI)	Estabilidad Ambiental (EA)

Ya con las calificaciones determinadas, se prosigue a:

- Sacar un promedio de cada una de las dimensiones
- Se suman los promedios del eje X que serían Ventaja Competitiva (VC) y Fortaleza Industrial (FI), determinando el punto resultante en X.
- Se realiza el mismo procedimiento del punto anterior para encontrar el punto Y, con los promedios de Fortaleza Financiera (FF) y Estabilidad Ambiental (EA).
- Finalmente, se identifica la intersección del nuevo punto XY, y se procede a dibujar el vector direccional, determinando el cuadrante al que pertenece (David, 2003).

4.2. Matriz MICMAC

La Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación, conocida como método estructural MIC MAC. Es una herramienta que sirve para analizar de modo

cualitativo, aspectos que no son intuitivos en las empresas, por medio de la relación que existe entre las variables que la componen. El objetivo de la matriz MIC MAC, es identificar las variables, influyentes y dependientes para el progreso del sistema (Garza y Cortez, 2011).

Por consiguiente, la matriz MIC MAC pretende conectar los elementos que influyen y describen el sistema, partiendo de las variables identificadas anteriormente en la matriz PEYEA y así determinar el impacto que tienen entre ellas.

Para ello, se hace uso del software llamado MICMAC, en donde, se le dió una calificación a cada una de las variables de acuerdo a la influencia que tiene sobre las otras variables, para esta calificación se tuvo en cuenta una escala de 0 a 3, siendo 3 con una influencia fuerte, 2 con una influencia media, 1 con una influencia débil y 0 sin influencia. Las calificaciones se dieron, teniendo en cuenta que tanto afectarían los cambios de las variables influyentes (verticales) en las variables dependientes (horizontales). Con estas calificaciones el software, determina la posición de cada variable en el gráfico, es decir, si las variables son determinantes, claves, reguladoras, objetivo, autonomas o de resultado.

Capítulo 3. Resultados

Para llevar a cabo esta investigación, se relacionan las dimensiones pertenecientes a las matrices con algunas teorías que influyen y aportan al desarrollo del estudio, con el fin de justificar la utilización de estas variables para establecer los beneficios financieros en un modelo de asociatividad.

1. Matriz PEYEA

A partir de la matriz PEYEA, se pretende identificar las estrategias adecuadas para que las tiendas avancen y adquieran ventajas competitivas frente a otros establecimientos, por medio, del análisis de cada uno de los factores internos y externos que se identificaron a partir de las encuestas, argumentandolas con las teorías propuestas en el primer capítulo. De igual forma, para dar calificación a estas variables se tuvieron en cuenta los criterios descritos en el capítulo anterior.

1.1. FACTORES INTERNOS

A partir de la identificación de los factores internos se pretende verificar la influencia de ciertos aspectos que influyen directamente en la gestión interna de las tiendas, de tal forma, que puedan anticiparse a los cambios del entorno, reconociendo los recursos y las capacidades que poseen las empresas como para distinguirse de la competencia.

1.1.1. FUERZA FINANCIERA

La fuerza financiera se relaciona directamente con la teoría de estructura de capital de Modigliani- Miller, debido a la importancia que tiene el apalancamiento en las tiendas de barrio y en la toma de decisiones a la hora de invertir o endeudarse. Determinando como estas decisiones afectan al negocio, de tal forma, que puedan sobrevivir a los cambios del entorno, teniendo en cuenta, los ingresos diarios y el proceso de cobro (en el caso de las tiendas que fían). Es por esto que, se identificaron cinco variables que argumentan y que influyen directamente en el sistema, las cuales son: capital disponible, ingresos diarios, retorno de la inversión, gastos y apalancamiento.

- Capital disponible: por medio de esta variable se puede establecer el equilibrio y riesgo financiero que puede presentar el negocio, teniendo en cuenta la capacidad de solvencia con la que cuenta la empresa tanto a corto como a largo plazo. Se le dio una calificación de 4, ya que el capital disponible afecta directamente el funcionamiento del negocio. Información extraída de la pregunta 5.

- Ingresos diarios: se determinó que esta variable es importante, puesto que permite tener información clara y concisa sobre los movimientos financieros que ingresan al negocio a diario, y así identificar la evolución de las ventas, también permite tomar decisiones bajo la situación actual de la empresa, con el fin de evitar problemas financieros y comparar el comportamiento de las ventas con las otras tiendas del sector. A esta variable se le dió una calificación de 6, puesto que es elemento fundamental en la estructura financiera de las tiendas, y su principal ingreso son las ventas que realizan a diario, de igual forma, estos permiten cumplir con las obligaciones de

las tiendas tales como: pago de proveedores, pago de deudas, inversiones, etc. De acuerdo a los resultados de las encuestas, se puede evidenciar que el 70% de los ingresos diarios oscilan entre menos de \$500.000 a \$1'000.000. Información extraída de la pregunta 6.

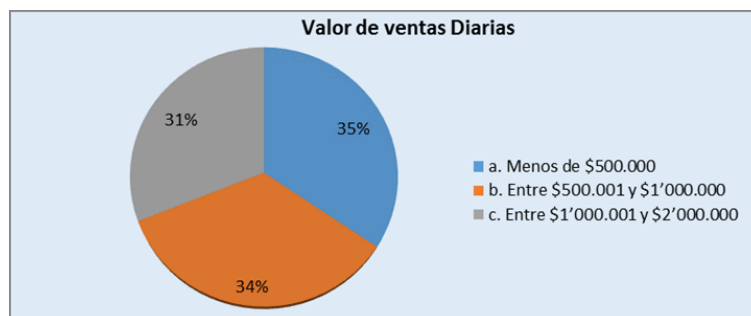


Figura 1. Tomado del documento Asociatividad como base del crecimiento del comercio minorista de las tiendas de barrio en la localidad de Chapinero – Bogotá Etapa 1,2 y 3.

- Retorno de la inversión: esta variable se tuvo en cuenta debido al potencial de las utilidades que se han reinvertido en la tienda (ampliación de la infraestructura del negocio, incrementación de los inventarios en variación o cantidad), puesto que este actúa como fuente de financiamiento e incrementa el capital de trabajo, convirtiéndose en una estrategia de mercado. De acuerdo a la encuesta, a pesar de que el 50% de los tenderos reinvierten entre un 21% a 40% de sus ingresos en el establecimiento, ya que se han visto perjudicados en una parte por la competencia que ha surgido por la entrada de las tiendas de D1 y Ara, lo que trae como consecuencia que disminuyan sus ingresos y no puedan reinvertir en una misma proporción como lo realizaban anteriormente. Por ende, se calificó esta variable con 2, ya que es medianamente importante reinvertir en la infraestructura y en los elementos de las tiendas, para así brindar un buen servicio al cliente. Información extraída de la pregunta 7.

- Gastos: se relacionan los gastos en los que incurre el negocio, con el fin de determinar el porcentaje de los ingresos que son destinados a los gastos generados y así identificar si se está desarrollando una buena gestión de los ingresos y como estos se encuentran repartidos (gastos variables o gastos fijos). Por medio del análisis que se les hacen a estos, se puede tener un mayor control en las decisiones de inversión, y por lo tanto, definir procesos eficientes y eficaces dentro del negocio, por estas razones se le dió una calificación de 4 en la matriz, además no tiene gran importancia con relación a las otras variables. Información extraída de la pregunta 8.

- Apalancamiento: Esta variable se considera importante ya que el 66% de los tenderos lograron constituir sus negocios partiendo principalmente de su capital propio, teniendo un margen mínimo de deuda con terceros, por eso, se le da una calificación de 6, lo cual es beneficioso ya que no incurren en intereses tan altos por la deuda y les permite identificar la capacidad que tiene la empresa para generar utilidades y dar un uso eficiente a los activos fijos, puesto que se da una relación de capital propio vs el de terceros, que finalmente componen el valor total de la inversión en el negocio. Información extraída de las preguntas 11, 16 y 17.

1.1.2. VENTAJA COMPETITIVA

Se relaciona con la teoría de Michael Porter, ya que expone la importancia de la eficiencia en los procesos internos y del valor que el consumidor puede percibir de la empresa en cuanto a calidad, diseño, precios, servicio post venta, pues estos son considerados como factores que generan ventaja competitiva. A partir de esta teoría, se identificaron cinco variables, que se relacionan con los aspectos ya mencionados, calidad del servicio, sistemas financieros y contables, flexibilidad de horario de atención, atención al cliente y antigüedad.

- Calidad del servicio: la variable hace referencia al nivel de capacitación que tienen los tenderos, en pro de mejorar la gestión del negocio y el proceso de toma de decisiones, por esta razón se calificó con -3, aunque según la encuesta el 28% de los tenderos no han recibido capacitación alguna, pues para algunos de ellos esto no es necesario o representa una pérdida de tiempo, y aquellos que realizaron alguna capacitación es por requisito de la alcaldía. Información extraída de las preguntas 2, 3 y 19.

- Sistemas financieros y contables: es una herramienta significativa que permite conocer la situación financiera del negocio, la cual, facilita la toma de decisiones de manera eficiente, pues este instrumento recopila la información de los procesos financieros que se realizan en el negocio manteniendo un control sistemático de los mismos, por esto, se considera como una variable importante para las tiendas y se le da una calificación de -1, sin embargo, con las encuestas realizadas, se evidencio que el 64% de los tenderos no cuenta con un sistema de información financiero o contable. Información extraída de la pregunta 12.

- Flexibilidad de horario de atención: es una oportunidad frente a almacenes de cadena, puesto que las tiendas de barrio ofrecen un horario de atención más amplio, siendo esto provechoso para los clientes, ya que no deben disponer de amplios espacios de tiempo o determinados días para realizar sus compras. A pesar de que los almacenes de cadena abren todos los días, la única diferencia son los horarios de apertura, las tiendas ofrecen un horario más amplio durante el día, por ende, se le da una puntuación de -4. Información extraída de la pregunta 18.

- Atención al cliente: al igual que la anterior variable el cliente se siente atraído por aquellos negocios donde el tendero tiene la disposición y la buena actitud para colaborarles con sus compras, generando una buena relación con el cliente, por lo que, se convierte en un factor importante a la hora de elegir un lugar para realizar las compras diarias, además, cuenta con una atención personalizada que genera un valor agregado con respecto a los almacenes de cadena. Pues, según la encuesta, el 86% de los tenderos consideran que los clientes escogen comprar en su tienda por la atención al cliente que ofrecen. Es por esto que, se calificó neutro con -3 debido a que interfiere medianamente para la estructura financiera de la empresa. Información extraída de la pregunta 21.

- Antigüedad: se reconoce la importancia debido a que los clientes crean una fidelidad y una relación de confianza con los negocios que tienen mayor trayectoria en el mercado, de igual forma, en la encuesta se evidencia que el 33% de los tenderos llevan más de 10 años en el mercado y el 43% de los tenderos llevar de 3 a 10 años, por ende, los negocios van a tener clientes fijos y un rango de ventas estable, sin embargo, esta variable no es tan influyente con respecto a las otras variables, por esto se calificó con -6. Información extraída de la pregunta 22.

1.2. FACTORES EXTERNOS

Los factores externos se entienden como aquellos elementos que no influyen directamente a la empresa, por lo que, no tienen un control sobre ellos, ya sea en el entorno social, cultural, política o económica. Esto permite que las organizaciones conozcan la situación actual del mercado y de la competencia, de tal forma, que puedan identificar las amenazas y las oportunidades existentes en el marco global de la empresa.

1.2.1. ESTABILIDAD AMBIENTAL

Esta dimensión se relacionó con las cinco fuerzas de Porter, ya que se genera un poder o influencia sobre los grupos de interés, para negociar con respecto al beneficio que obtienen unos en relación a otros, ya sea en los precios de las materias primas o en la entrada de nuevos competidores. Pues de esta manera, se determina el crecimiento de las empresas con respecto a la generación de utilidades y la posición estratégica de cada una de ellas, teniendo en cuenta los factores externos. De acuerdo a esto, se determinaron cuatro variables que se relacionan y se argumentan con el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Elasticidad de los precios, rango de precios, presión competitiva, variabilidad de la demanda.

- Elasticidad de los precios: se seleccionó esta variable, ya que, dependiendo de los proveedores o los canales utilizados, es decir, si estos son intermediarios o fabricantes directos, los precios de compra para el cliente van a variar, lo cual podría influir en la decisión de compra de los clientes afectando directamente los ingresos, el capital y las utilidades de cada una de las tiendas, es por esto que a esta variable se le dió una calificación de -1.. Información extraída de la pregunta 14.

- Rango de precios: esta variable es importante, puesto que no todas las tiendas manejan los mismos márgenes de ganancias para los productos, lo que genera que en unos negocios los productos estén más económicos que en otros y se cree una competencia desleal, de igual forma, aquí influye la variable de poder de negociación con los proveedores, ya que, estos ofrecen diferentes precios de acuerdo a las condiciones ya planteadas con los tenderos. Pues teniendo en cuenta los resultados de las encuestas se evidencia que el 36% de los tenderos, ponen los precios de acuerdo al margen de ganancia que ellos determinan, y el resto ponen los precios sugeridos por el mercado, o de acuerdo a su competencia. Se calificó esta variable con -1, ya que es una variable que influye en los ingresos diarios de la tienda. Información extraída de la pregunta 20.

- Presión competitiva: se evidencia una alta competencia en el sector no solo por las tiendas de barrio sino también por los vendedores ambulantes, ya que ofrecen los mismos productos con una mayor accesibilidad puesto que su ubicación les permite efectuar la compra más rápido. Esta

variable también es importante, debido a que, la concentración de la competencia ocasiona que las ventas disminuyan, por esta razón se le dió una calificación de -3.

- Variabilidad de la demanda: puesto que la mayoría de las tiendas de barrio de la localidad de Chapinero están ubicadas en zonas comerciales, y de alto flujo de personas flotantes, se reconoce la importancia de esta variable, debido a que, la demanda varía de acuerdo a la cantidad de personas que transiten por la zona durante el día. De acuerdo con lo anterior, se calificó con -2, ya que es un agente que de cierta manera influye en las ventas y por ende en la estructura financiera de los negocios.

1.2.2. FUERZA INDUSTRIAL

Para determinar las variables que se tienen en cuenta en esta dimensión, se consideran los potenciales de crecimiento de las utilidades y de las ventas de las empresas. Teniendo en cuenta, la influencia que tienen con los grupos de interés para negociar y obtener beneficios con respecto a precios de materias primas, implementación de nuevas tecnologías, entre otras, que no solo determinan la posición estratégica externa.

- Poder de negociación: se tiene en cuenta la relación que poseen las tiendas de barrio con los diversos proveedores, para establecer que acuerdos les favorecen a las dos partes desarrollando alternativas y buenas prácticas de gestión en las compras. De tal forma que, les permita a los negocios determinar su capacidad para imponer condiciones de venta con los proveedores, teniendo en cuenta factores como el precio, condiciones de pago, tiempos de entrega, entre otros. Por esta razón, a esta variable se le da una calificación de 6, ya que, los tenderos de la localidad de Chapinero tienen poder de negociación medio en algunos de los aspectos anteriormente mencionados, sin embargo, hay otros en los que su poder de negociación es bajo como en el plazo de pago y créditos. Información extraída de la pregunta 4.

- Utilización de recursos: a esta variable se le dió una calificación de 1, ya que no es tan influyente para la matriz, puesto que, la investigación va dirigida a la estabilidad financiera del negocio. Según la encuesta el 81% de los tenderos destinan los ingresos de la tienda para sus gastos personales, sin tener un control del dinero que destina para operaciones que no son propiamente del negocio. Información extraída de la pregunta 13.

- Potencial de crecimiento: se considera que esta variable tiene gran importancia, debido a que, dependiendo de la localización de la tienda, son más demandados ciertos productos que otros, por esto se calificó con 5, esto afecta directamente el inventario con el que cuenta el negocio, pues tendrá que tener mayor existencia de ciertos productos que de otros, el cual influirá en el crecimiento de las ventas. Información extraída de la pregunta 15.

- Otros servicios (domicilio): una oportunidad que poseen las tiendas de barrio es que ofrecen el servicio de domicilio, por medio de este, pueden aumentar las ventas y les facilitan a los consumidores hacer las compras diarias sin necesidad de salir de su hogar. A esta se le da una calificación de 4, ya que, no es tan importante con relación a las otras variables. Información extraída de la pregunta 21.

A continuación, se presenta la matriz con las variables y sus respectivas calificaciones. En donde, se refleja los puntos de los ejes X y Y. Ya con estos, se procede a trazar el vector direccional para identificar el cuadrante al que pertenecen las tiendas de barrio y así establecer las estrategias que mejor se adapten.

Tabla 1. *Matriz PEYEA*

MATRIZ PEYEA											
FACTORES INTERNOS						FACTORES EXTERNOS					
Fortaleza Financiera (FF)			Ventaja Competitiva (VC)			Estabilidad Ambiental (EA)			Fortaleza Industrial (FI)		
Pregunta	Variable	cal	Pregunta	Variable	cal	Pregunta	Variable	cal	Pregunta	Variable	cal
5. Valor de los activos	Capital disponible	4	2, 3 y 19. (Capacitaciones para mejorar la gestión de la tienda)	Calidad del servicio	-3	14. ¿Sus proveedores generalmente para cada productos con?	Elasticidad de los precios	-1	4. poder de negociación con los proveedores	Poder de negociación	6
6. ¿En promedio las ventas diarias pueden ser?	Ingresos diarios	6	12. ¿Cuenta con sistemas de información financieros o contables	Sistemas financieros y contables	-1	20. ¿Qué metodología utiliza para establecer los precios?	Rango de precios	-1	13. ¿La principal fuente de ingresos familiares y/o personales se derivan de su establecimiento?	Utilización de recursos	1
7. ¿Anualmente, qué porcentaje de utilidad reinvierte en el negocio? (ampliación de la infraestructura del negocio, incremento de los inventarios en variación y/o cantidad, etc.)	Retorno de la inversión	2	18. ¿Cuántos días a la semana abren?	Flexibilidad de horario de atención	-4	Presión competitiva	Presión competitiva	-3	15. ¿Cuáles el porcentaje de participación de los productos ofrecidos dentro de la tienda?	Potencial de crecimiento	5
8. ¿Porcentaje de las ventas diarias destinados para los gastos de la tienda?	Gastos	4	21. Considere que sus clientes deciden comprar en su tienda por?	Atención al cliente	-3	Variabilidad de la demanda	Variabilidad de la demanda	-2	21. Considere que sus clientes deciden comprar en su tienda por?	Otros servicios (domicilio)	4
11, 16 y 17. Financiamiento posee el establecimiento	Apalancamiento	6	22. Años de conformación del negocio	Antigüedad	-6						
total		22			-17			-7			16
promedio		4,4			-3,4			-1,75			4
eje X	0,6										
eje Y	2,65										

Fuente: Cálculos propios a partir de Conceptos de administración estratégica, 2003.

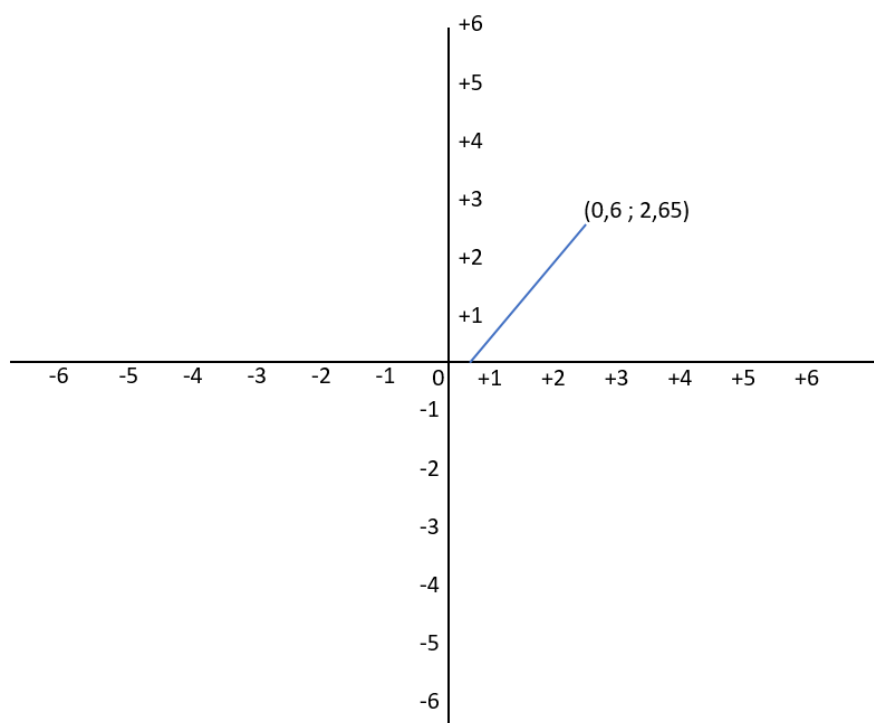


Figura 2. Gráfico de la Matriz PEYEA. Elaboración propia.

En la gráfica, se evidencia que el vector direccional se encuentra ubicado en el cuadrante positivo, con pendiente positiva, de lo cual infiere que las tiendas de barrio pertenecen a un perfil agresivo. Puesto que, se encuentra ubicada en la parte superior derecha, al encontrarse en este cuadrante, refleja que las empresas se encuentran en buena posición, ya que pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar oportunidades externas, mitigando tanto las debilidades internas como las amenazas externas (Arias, 2007). Este cuadrante ofrece la oportunidad de utilizar estrategias tales como:

- La penetración de mercado: esta estrategia tiene como fin incrementar la participación de los productos o servicios en el mercado, implementando tácticas de mercadotecnia, entre estas se encuentra el aumento en el número de vendedores, la oferta de artículos de promoción y el aumento de la publicidad (David, 2003).

- Desarrollo de producto: la estrategia busca aumentar las ventas mejorando o modificando los productos o servicios, en donde, se generan altos gastos en investigación y desarrollo (David, 2003).
- Integración vertical: tiene como objetivo incorporar en el proceso productivo nuevas actividades complementarias, tanto por encima de la cadena (*upstream*) como por debajo de la cadena (*downstream*), esto con el fin de mejorar la eficiencia productiva, para así disminuir los costos de producción (Tamayo y Piñeros, 2007).
- Diversificación en conglomerados: esta se basa en agregar nuevos productos o servicios que no están relacionados con el producto principal de la empresa, es decir, que esta estrategia se centra en posibles nuevos clientes (David, 2003).

Como se menciona anteriormente, el resultado de la matriz permite utilizar la asociatividad en las tiendas de barrio en la localidad de Chapinero, como una estrategia para fortalecer los vínculos existentes tanto en los clientes como en los proveedores, en donde, se pueden determinar factores financieros que benefician a las tiendas de barrio con respecto a reducción de costos, mejoramiento en su gestión administrativa, uso eficiente de los recursos y/o activos entre otros.

Pues, de acuerdo a los resultados arrojados en las encuestas aplicadas a las tiendas de barrio de la localidad, estas no tienen un sistema contable que les permite tener conocimiento acerca de su situación financiera actual, lo cual, representa una debilidad para tomar decisiones estratégicas para el funcionamiento del negocio, por ende, el perfil arrojado por la matriz permite evaluar la posibilidad de utilizar la estrategia de asociatividad.

2. Matriz MIC MAC

A continuación, se presenta la tabla con las denominaciones de cada una de las variables. Seguida por la matriz de calificaciones arrojada por el software, aplicando las denominaciones de cada variable.

Tabla 2. Descripción de la Variables - Matriz MIC MAC

N ^o	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO
1	Calidad del servicio	V1
2	Poder de negociación	V2
3	Capital disponible	V3
4	Ingresos diarios	V4
5	Retorno de la inversión	V5
6	Gastos	V6
7	Apalancamiento	V7
8	Sistemas financieros y contables	V8
9	Utilización de recursos	V9
10	Elasticidad de los precios	V10
11	Potencial de crecimiento	V11
12	Flexibilidad de horario de atención	V12
13	Rango de precios	V13
14	Atención al cliente	V14
15	Otros servicios (domicilio)	V15
16	Antigüedad	V16
17	Presión competitiva	V17
18	Variabilidad de la demanda	V18

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Matriz MIC MAC

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1 : V1	0	0	1	2	0	1	0	0	0	0	1	0	0	3	3	0	0	0
2 : V2	0	0	0	0	0	2	3	0	0	3	1	0	3	0	0	0	1	0
3 : V3	0	0	0	0	2	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 : V4	0	0	3	0	0	2	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 : V5	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 : V6	0	0	3	3	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7 : V7	0	0	2	3	0	1	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0
8 : V8	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9 : V9	0	0	3	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 : V10	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	1	0
11 : V11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	3	3
12 : V12	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	2	2
13 : V13	0	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
14 : V14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0
15 : V15	0	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0
16 : V16	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17 : V17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	1	0	0	2
18 : V18	0	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Cálculos propios a partir de análisis estructural con el método mic Mac, y estrategias de los actores con el método mactor.

Finalmente, se presenta el plano de influencias y dependencia, en donde, se puede observar la posición de cada variable.

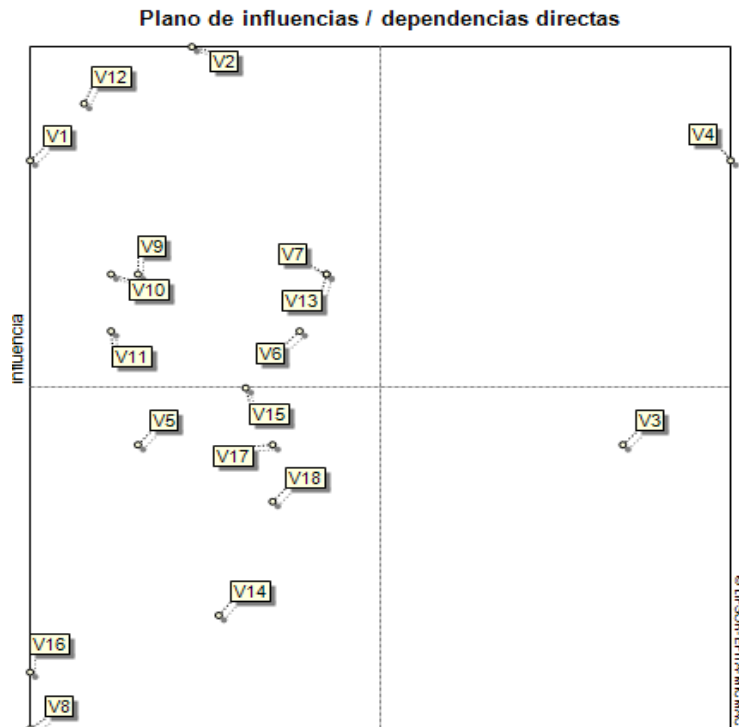


Figura 3. Grafico matriz Mic Mac. Resultados arrojados del software

De acuerdo, a los resultados obtenidos en la matriz, las variables se concentran principalmente en la zona de poder, es decir, en el cuadrante II, por lo que, se determina que las variables tienen una alta influencia y una baja dependencia, estas son: calidad del servicio, poder de negociación, flexibilidad del horario de atención, utilización de recursos, apalancamiento, elasticidad de los precios, rango de precios, potencial de crecimiento y gastos. En pocas palabras, estas son las variables de éxito, dado a que, son aquellas que afectan directamente en la estructura del negocio, sin embargo, estas pueden limitar hasta cierto punto el desarrollo del sistema, ya que, influyen en el comportamiento de las variables más dependientes, es decir, las que están ubicadas en la zona de poder y en la zona de resultados (cuadrante I y IV), que en este caso son los ingresos diarios y el capital disponible.

Teniendo en cuenta que, el capital disponible al ser una variable resultado es sensible ante el comportamiento de la variable clave que en este caso son los ingresos diarios, y al mismo tiempo, si se generan cambios en el comportamiento de las otras variables esto puede afectar drásticamente al capital disponible.

Por otro lado, las variables faltantes se encuentran ubicadas en la zona de autonomía (cuadrante III), que son aquellas que tienen poca influencia y poca dependencia, por lo que, no generan progreso, pero tampoco limita el desarrollo del sistema, estas son: Retorno de la

inversión, otros servicios (domicilio), presión competitiva, variabilidad de la demanda, atención al cliente, antigüedad, sistemas financieros y contables.

3. Beneficios financieros de un proyecto de asociatividad

En este apartado se hace una caracterización de las tiendas de barrio de la localidad de Chapinero, considerandolas como una empresa comercial que deben estar legalmente constituidas e inscritas ante la camara de comercio. Teniendo en cuenta, los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los tenderos de esta localidad, determinando variables generales para la implementación de las matrices PEYEA y MICMAC, en donde, se identificarón estrategias con el fin de fortalecer variables clave que infieren en los aspectos financieros de las tienda de barrio.

Para que una empresa sea considerada legal en Colombia, esta debe pertenecer a algún tipo de sociedad que se adecue a la estructura corporativa, la cual debe estar registrada ante la camara de comercio, para que gocen de beneficios establecidos por ley, tales como contratar con el estado, acceder a nuevos mercados nacionales e internacionales, mayores posibilidades de obtener crédito, servicios financieros formales, establecer redes de cooperación, beneficios con los proveedores y acceder a múltiples programas de apoyo y acompañamiento empresarial que mejoren la rentabilidad y agregen valor a la empresa. Este proceso de formalización se debe realizar para cualquier tipo de empresa, independientemente de la actividad comercial que desarrolle, es decir, que las tiendas de barrio deben estar legalmente constituidas para ser consideradas como empresa comercial.

En Colombia las tiendas de barrio o empresas comerciales se caracterizan por la venta de diversos productos, con una mayor cercanía a zonas residenciales, en donde, se ofrece un servicio personalizado, otorgando crédito a los clientes, manejando precios y horarios más accesibles, rapidez en el servicio, agilidad en el cobro y servicios adicionales (Herrera, Mantilla, y Ocampo, 2013).

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas se logró obtener una caracterización de las tiendas de barrio en la localidad de Chapinero, en donde, se determinó que la mayoría de estas tienen trabajadores poco calificados, ya que en muchas ocasiones tienden a ser negocios familiares, en donde, no se capacitan para llevar a cabo las gestión y administración

de este, pues en su mayoría tienen escasamente una capacitación en manipulación de alimentos, debido a que este es un requisito para el funcionamiento del establecimiento. Esto conlleva, a que no exista una planeación estratégica a largo plazo, de tal forma, que les permita aprovechar oportunidades o enfrentar amenazas en el mercado.

Además, cabe resaltar que las tiendas de barrio de este sector de cierta manera se encuentran divididas, es decir, de acuerdo a la posición geográfica del establecimiento las ventas diarias pueden ser altas o bajas. Por ejemplo, en Chapinero Alto (Carrera séptima- avenida circunvalar), al ser un área residencial, primero hay muy pocas tiendas de barrio, y segundo tienen mayor variedad de productos puesto que incluyen frutas, verduras, carne, entre otras.

Esto permite que las tiendas logren obtener mayores ingresos en cuestión de ventas con relación a las tiendas ubicadas en Chapinero Bajo (Caracas-Carrera séptima), y por lo tanto, tener mayor valor en sus activos, permitiéndose tener empleados, fiar a algunos de sus clientes, ofrecer el servicio a domicilio e invertir en infraestructura. Caso contrario, ocurre con las tiendas de barrio de Chapinero bajo, que tienen un nivel de ventas inferior, dado a que el área al estar enfocado en el mercado de paso, es decir, a la población flotante del sector (estudiantes, trabajadores, compradores ocasionales) ofrecen productos limitados, como de paquete, gaseosas, bebidas alcohólicas, entre otras; situación que les impide ofrecer servicios de domicilio, de fiado y paguen un arriendo más alto por ubicación. Estos factores hacen que las tiendas de barrio de esta zona no tengan la capacidad de contratar empleados e invertir en infraestructura obteniendo ganancias muy bajas.

Así mismo, cabe resaltar que la entrada de *hard discount*, tales como el D1, ARA, y JUSTO&BUENO, han generado presión competitiva sobre las tiendas de barrio en cuanto los precios de los productos, dado a que, estos almacenes no invierten en publicidad, en exhibición sofisticada, eliminando la intermediación y recibiendo pagos solo en efectivo, estos ahorros se ven reflejados en precio ofrecido al cliente. De igual forma, estos comercializan mercancías de marcas blancas, ya que, los consumidores buscan productos con precios bajos y con una calidad similar a las marcas reconocidas (Dinero, 2017).

Esto ha conllevado, que se disminuyan las ventas de las tiendas de barrio, principalmente en los productos de aseo, lo cual, ha ocasionado que estas tengan un desarrollo y sustentabilidad limitada (Florez, Molano, y Ortiz, 2017). De esta manera, se ve la necesidad de que los negocios

minoristas establezcan o identifiquen estrategias que mejoren su competitividad, y puedan sobrevivir teniendo en cuenta las necesidades del consumidor de manera oportuna, incrementando así sus ventas y reduciendo los costos.

Para identificar las estrategias que se adecuan a las tiendas de barrio, se tiene en cuenta los resultados arrojados por la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción más conocida como matriz PEYEA, en donde, se visualiza la realidad actual de los diversos ámbitos en los que se desenvuelven las tiendas de barrio. Puesto que, la matriz arrojó que las tiendas de barrio se encuentran en el cuadrante agresivo, el cual, se caracteriza por tener una estabilidad financiera, es decir, que las tiendas pueden utilizar sus capacidades internas con el fin de aprovechar las oportunidades que beneficien al negocio. Esto se puede lograr por medio de la implementación de estrategias como la penetración en el mercado e integración vertical.

A partir de estos resultados, se evidencia que un modelo de asociatividad es una buena opción para las tiendas de barrio, ya que, permite obtener beneficios para mejorar la gestión administrativa de las tiendas que hacen parte del proyecto, mejorando el flujo de información, globalizando las operaciones y reduciendo los riesgos a los que se ven enfrentados.

Para esto se tienen en cuenta los resultados obtenidos de la matriz MIC MAC, en donde, los ingresos diarios y el capital disponible se ven afectados directamente por la calidad del servicio, el poder de negociación, elasticidad de los precios, potencial de crecimiento y recorte de gastos, ya que estas variables son las más influyentes sobre las otras, es por esto, que se debe identificar estrategias de mejora.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente y a la información recolectada de la entrevista con el señor Diego Marín, el modelo de asociatividad permite que las tiendas de barrio adquieran poder de negociación con sus proveedores, en el momento de adquirir los productos, puesto que, pueden comprar mayores cantidades a un menor precio, lo cual, generaría una elasticidad de precios y por ende una reducción de costos, que se ven reflejados en el aumento de los activos, fortaleciendo la organización financiera de la empresa, incentivando a los tenderos para capacitarse y mejorar la calidad del servicio, diversificando el portafolio de los productos ofrecidos en el establecimiento. Estos factores contribuyen a que las tiendas de barrio sean más competitivas frente a los grandes almacenes que comercializan productos similares a menores

precios, generando así fidelidad en los clientes y ganando posicionamiento en el mercado (Fred, 2003).

De igual forma, la asociatividad permitiría optimizar el manejo de los recursos disponibles, en cuanto al acceso a la información, tecnología, financiamiento o capacitación, dado a que, estos tendrían un alto costo y difícil acceso de manera individual. Además, esta generaría que los participantes de la asociación, transmitan sus conocimientos en cuanto a sus experiencias y técnicas productivas, difundiendo sus ideas para bien común .

A continuación, se muestra un esquema que refleja los beneficios que pueden obtener las tiendas de barrio a partir de un proyecto de asociatividad haciendo uso del análisis de los factores que influyen en el rendimiento de las tiendas de barrio, teniendo en cuenta las cinco fuerzas de porter y la ventaja competitiva de las naciones.

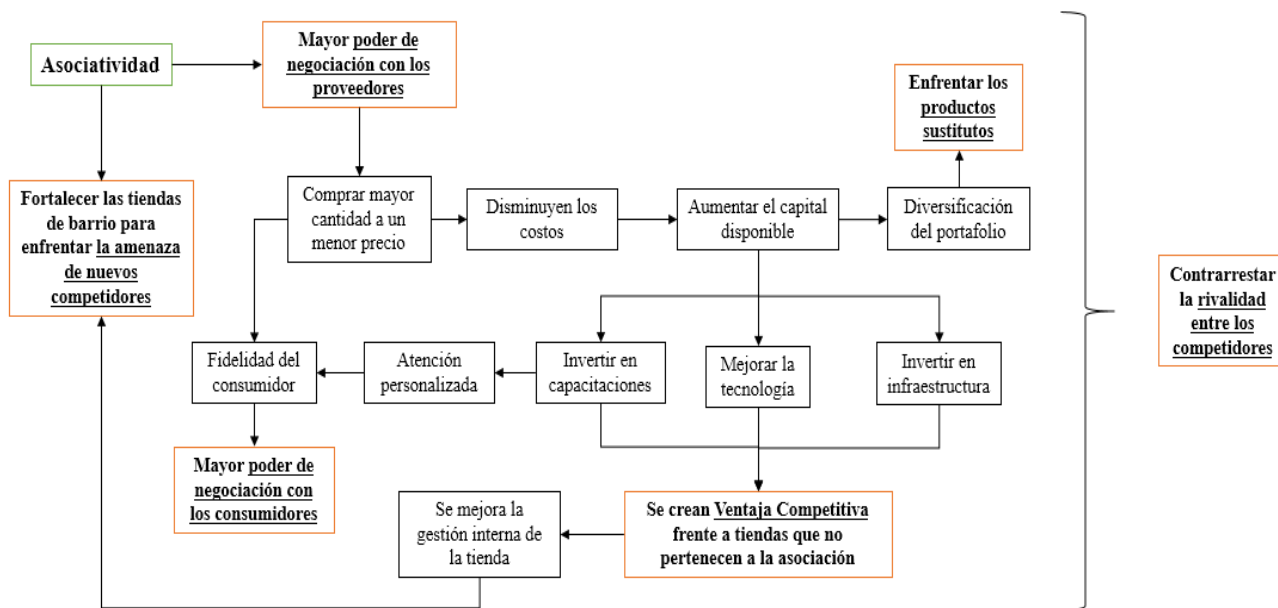


Figura 4. Elaboración propia. Resultados obtenidos, Beneficios de un proyecto de asociatividad para las tiendas de barrio en la localidad de Chapinero.

Conclusiones

- El presente trabajo tuvo como objetivo identificar los beneficios financieros que trae el modelo de asociatividad para las tiendas de barrio de la localidad de Chapinero, en donde, se logró demostrar beneficios financieros tales como, la reducción de costos, aumento de las ventas diarias,

elasticidad de los precios, incremento del poder de negociación con los proveedores y clientes, respondiendo así a la pregunta de investigación.

- Se logró realizar una caracterización de las a las tiendas de barrio de la localidad de Chapinero, a partir del análisis de los datos recolectados en las encuestas, en donde, se determinó el comportamiento de dichos establecimientos, junto con los factores internos y externos que afectan directamente el buen funcionamiento, la gestión y la administración de las tiendas de barrio, como por ejemplo, la ubicación geográfica, atención al cliente, variedad de los productos y horarios de atención.

- Durante la investigación se pudo analizar el nivel de competitividad que poseen las tiendas de barrio, en donde, se evidenció que estas necesitan crear herramientas que ayuden a identificar las variables relevantes a mejorar, con el fin de optimizar su competitividad y estar a la vanguardia de las tendencias para atraer a los consumidores, a partir del análisis, la intuición y la implementación de estrategias, como la asociatividad, que le permite mejorar el rendimiento a las tiendas de la localidad estudiada, teniendo en cuenta las oportunidades, habilidades y recursos internos, distinguiendo los beneficios de compartir y superar conflictos que se derivan de un mercado que cada vez es más amplio, complejo y competitivo.

- Tras la realización del análisis de los resultados obtenidos de la matriz PEYEA y MIC MAC, se determinarán estrategias tales como, penetración de mercado, desarrollo de producto, integración vertical y diversificación en conglomerados, que se adaptan a las tiendas de barrio con el fin de que estas sean más competitivas, de tal manera que, exista un manejo eficiente de los recursos, facilitando la toma de decisiones con respecto a la financiación del establecimiento.

- Teniendo en cuenta, la entrevista realizada a Nelson Vera el proyecto de asociatividad será viable para tiendas de barrio que tienen un capital social alto, dado a que, las tiendas de barrio no tienen un soporte financiero sólido, a diferencia de las tiendas *hard discount*. Esto debido a que, los tenderos generalmente tienen un nivel de capacitación bajo lo que les impide identificar e implementar métodos, que les permita mejorar la gestión del negocio en cuanto a el manejo contable y a la optimización de recursos.

- De acuerdo a la información proporcionada por el señor Diego Mauricio Marín se puede concluir que las tiendas de barrio pueden adquirir una mayor competitividad, aumentado el poder de negociación en el mercado, y mejorando la cadena de abastecimiento. A través de alternativas más

atractivas que les permita mitigar el riesgo frente a la competencia, principalmente con los *hard discount* que ponen en peligro la sostenibilidad y crecimiento de las tiendas de barrio en el mercado.

- Al desarrollar la revisión teórica se determinó que las tiendas de barrio al hacer parte de un proyecto de asociatividad están contribuyendo al desarrollo económico, humano e institucional de la localidad de Chapinero, puesto que, a partir de la cooperación mutua se genera una interdependencia tanto en aspectos socioculturales como en aspectos económicos, en donde, se generan ventajas competitivas frente a las tiendas de barrio que no hacen parte del proyecto, utilizando las debilidades de las empresas competidoras como oportunidades externas, aspectos que se pueden ver reflejados en el aumento de los ingresos, la reducción de los costos y una mejor toma de decisiones, creando oportunidades de crecimiento, mejorando su calidad de servicio y por ende aumentando sus ingresos y su capital disponible.

- Los tenderos no solo deben evaluar la posibilidad de asociarse con establecimientos del mismo gremio, sino que también, pueden buscar la manera de crear alianzas con entidades del gobierno para obtener capacitaciones, en donde, desarrollen habilidades empresariales y gerenciales, implementando estrategias que incrementen el nivel de ventas, e incentiven al acceso de programas de financiación y den a conocer nuevos proyectos y mercados, que puedan influir en el negocio.

- Tomando como punto de referencia la teoría de Marshall sobre los distritos industriales y los resultados de las encuestas, las tiendas de barrio de la localidad de Chapinero carecen de dos elementos fundamentales para el desarrollo del proyecto de asociatividad, que es la mutua confianza y el conocimiento suficiente para fomentar la innovación y la difusión entre las pequeñas empresas que hacen parte de la asociación.

- Las tiendas de barrio al tener cercanía territorial con la comunidad y la competencia, puede tener acceso a la información e identificar las necesidades de la comunidad nivelando los beneficios para cada una de las tiendas de barrio que pertenecen al proyecto de asociatividad, creando canales de comunicación tanto con los clientes como con los proveedores.

- La implementación del modelo de asociatividad en las tiendas de barrio de la localidad de Chapinero, le permitiría a los tenderos capacitarse, con el fin de obtener una visión más amplia sobre el comportamiento del mercado, creando sistemas financieros y contables que reflejen la situación actual del negocio para así tener un manejo más eficiente de los recursos, modificando y

perfeccionando los métodos tradicionales utilizados por los tenderos para negociar con los proveedores, establecer el rango de precios de sus productos, determinar la forma de apalancamiento del negocio y detectando factores que influyen en la variabilidad de la demanda, como por ejemplo, la ubicación geográfica de la tienda, diversificación del portafolio de productos y servicios adicionales como el domicilio.

- Al desarrollar la investigación se estableció que el proyecto de asociatividad puede generar beneficios en cuanto al aumento de la demanda y por ende de los ingresos diarios de las tiendas participantes en el proyecto, pues la asociatividad va a permitir que las tiendas de barrio de la localidad puedan negociar tanto los precios de los productos como los plazos de pago, situación que favorecería a los tenderos y a los clientes, ya que primero podrían vender los productos a un precio inferior sin disminuir el margen de utilidad y segundo los consumidores se verán más atraídos a comprar en aquellas tiendas que ofrecen precios más bajos.

- Para que el proyecto de asociatividad se genere de manera eficiente, se recomienda que los tenderos estén dispuestos a colaborar y a mantener una participación activa frente a la toma de decisiones que se lleven a cabo dentro del proyecto y evitando que se formen mecanismos de subordinación para mantener una relación óptima con los agentes de la asociación.

Referencias

- Arias, K. E. (2007). *ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL*. Obtenido de ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA RHENANIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO: <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/586/1/CD-0979.pdf>
- Asociación nacional de empresarios de Colombia (ANDI). (s.f). *ANDI*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/es/GAI/GuiInv/CrEmp/ConsSoc/Paginas/default.aspx>
- Bellandi, M. (2003). *Dialnet*. Obtenido de Sistemas productivos locales y bienes públicos específicos: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=856639>
- Bellandi, M. (s.f). *EL DISTRITO INDUSTRIAL MARSHALLIANO. UN BALANCE CRÍTICO DE 25 AÑOS*. Obtenido de El distrito industrial y la economía industrial. Algunas reflexiones sobre su relación.: <http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RvistaEconomiaIndustrial/359/4P43%20a%2057.pdf>
- Bolsa de comercio de rosario. (30 de julio de 2010). *Bolsa de comercio de rosario*. Obtenido de Artículo: Analizando el ratio de Sharpe: http://www.bcr.com.ar/Publicaciones/Newsletters/Noticias%20del%20mundo%20de%20os%20derivados/noticias%202010_3007_622.pdf

- Bonilla, E., & Rodríguez, P. (1997). Más allá del dilema de los métodos. En E. B. Castro, & P. R. Sehk, *Más allá del dilema de los métodos* (págs. 93-96). Bogotá D.C: Norma.
- Camacho, M. L., & Rodríguez, M. V. (2009). Obtenido de ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL, CRECIMIENTO PRODUCTIVO E INNOVACIÓN. EL CASO DE LAS PYMES DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES EN BOGOTÁ:
<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/11684/T10.09%20A21a.pdf?sequence=2>
- Camara de comercio de Medellín para Antioquia . (Julio de 2010). Obtenido de http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2011/tramites_constitucion%20C3%B3n_empresas.pdf
- Cano, V. S. (s.f). *Universidad de Cádiz*. Obtenido de ¿DEL FORDISMO AL POSTFORDISMO?.EL ADVENIMIENTO DE LOS NUEVOS MODELOS DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL:
<http://www2.uca.es/escuela/empaje/investigacion/congreso/mbc011.pdf>
- Carazo, P. C. (20 de Julio de 2006). *Pensamiento y gestión* . Obtenido de El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica:
<http://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Castañeda, J. R. (Marzo de 2017). *Universidad Militar Nueva Granada*. Obtenido de Evolución de los modelos de Asociatividad Empresarial y de Economía Colaborativa en Colombia :
<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/16086/1/Duartecasta%20C3%B1edaJennyRocio2017.pdf>
- Chiavetano, I. (2007). *introduccion a la teoría general de la Administración* (septima ed.). Mexico: McGrawHill. Obtenido de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-7ma-edicion-idalberto-chiavenato.pdf>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (novena ed.). MEXICO: PEARSON. Recuperado el 31 de marzo de 2017, de <http://app.ute.edu.ec/content/3936-367-1-1-4-1/CON-ESTRATEGICA-%20FRED%20DAVID.pdf>
- Dinero. (4 de Noviembre de 2017). Ara, D1 y Justo & Bueno generan revolcón en el comercio. *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/d1-justo-y-bueno-ara-mercado-de-tiendas-de-descuento/243921>
- Eisenhardt, K. M. (Octubre de 1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of management*, 14, 532- 550. Recuperado el 21 de septiembre de 2017, de Building Theories from Case Study Research:
https://www.jstor.org/stable/258557?seq=1#page_scan_tab_contents
- Florez, J. E., Molano, K. J., & Ortiz, D. S. (2017). *Asociatividad como base del crecimiento del comercio minorista de las tiendas de barrio en la localidad de Chapinero – Bogotá Etapa I*. Bogotá.
- Formulación de la estrategia . (s.f.). *LA DIRECCIÓN Y EL CONTROL ESTRATEGICO*. Obtenido de CAPITULO 3. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA:
<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/5/Formulacion%20de%20la%20estrategia%20Parte%20tercera.pdf>
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administracion estrategica* (novena ed.). Ciudad de Mexico: PEARSON. Recuperado el 9 de agosto de 2017, de <http://app.ute.edu.ec/content/3936-367-1-1-4-1/con-estrategica-%20fred%20david.pdf>

- Galleto, V. (Enero de 2014). Obtenido de Distritos Industriales e Innovación : <http://dep-economia-aplicada.uab.cat/secretaria/tesi/vgc1de1.pdf>
- García, B., & Quintanal, J. (S.f). Obtenido de Métodos de investigación y diagnóstico en la educación: <http://brayebran.aprenderapensar.net/files/2010/10/TECNICAS-DE-INVEST.pdf>
- García, W. F. (26 de junio de 2005). *Revista d ela faculta de ciencias ecopnomicas de la UNMSM*. Obtenido de la teoria del portafolio y la gestion de inversiones d elos fondos de pensiones de Peru 1997-2002: <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/economia/26/a06.pdf>
- Garza, J. B., & Cortez, D. V. (2011). *Universidad Autonoma de Nuevo Leon*. Recuperado el 03 de Abril de 2017, de http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/8.2/A6.pdf
- Gestiopolis*. (S.f). Obtenido de <http://ceppia.com.co/Herramientas/Herramientas/Tipo-encuestas.pdf>
- Guenzi, A. (s.f). *EL DISTRITO INDUSTRIAL MARSHALLIANO. UN BALANCE CRÍTICO DE 25 AÑOS*. Obtenido de EL DISTRITO INDUSTRIAL Y SU IMPACTO EN LA HISTORIA ECONÓMICA: <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/01032.pdf>
- Hernández, M. A., García, S. C., Abejón, N. L., & Zazo, M. R. (s.f). Obtenido de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/ENCUESTA_Trabajo.pdf
- Herrera, M., Mantilla, P., & Ocampo, D. (2013). *UNIVERSIDAD ICESI*. Obtenido de IMPACTO DE LOS HIPERMERCADOS EN COLOMBIA: https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76127/1/impacto_hipermercados_colombia.pdf
- Lazzeretti, L. (s.f). *EL DISTRITO INDUSTRIAL MARSHALLIANO. UN BALANCE CRÍTICO DE 25 AÑOS*. Obtenido de DISTRITOS INDUSTRIALES, CLUSTERS Y OTROS. UN ANÁLISIS TRESPASSING ENTRE LA ECONOMÍA INDUSTRIAL Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA: <https://es.scribd.com/document/92382410/Distritos-industriales-clusters-y-otros-un-analisis-trespasing-entre-la-economia-industrial-y-la-gestion-estrategica-Es-Industrial-districts-c>
- Lotero, R. S. (2005). Obtenido de LA ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO DE LAS EMPRESAS: UNA EVIDENCIA TEÓRICA Y ECONOMETRICA PARA COLOMBIA 1997-2004.: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/eventos/archivos/sarmientoysalazar2005_1.pdf
- Lozano, M. A. (s.f). *Scielo*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n68/n68a14.pdf>
- Marshall, A. (2006). *Principios de Economia* (Vol. Octava). Madrid: Sintesis S.A.
- Mill, J. S. (1885). *the principles of political economics*. New York.
- Miranda, C. A. (s.f). *Universidad de Tarapacá*. Obtenido de Costo de Capital: Síntesis de la Teoría: <http://claudiomode.pbworks.com/f/Apuntes+de+Costo+de+Capital.pdf>
- Murillo, J. T. (2006). *Universidad Autonoma de Madrid*. Recuperado el 30 de septiembre de 2017, de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Materiales/Apuntes%20Instrumentos.pdf
- Ottati, G. D. (s.f). *EL DISTRITO INDUSTRIAL MARSHALLIANO. UN BALANCE CRÍTICO DE 25 AÑOS*. Obtenido de DISTRITO»:, EL «EFECTO ALGUNOS ASPECTOS

CONCEPTUALES DE SUS VENTAJAS COMPETITIVAS:

<http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RvistaEconomiaIndustrial/359/1P73%20a%2079.pdf>

- Payeta, A. M., Martín, I. M., Lara, A. J., Gutiérrez, R. C., Sánchez, J. C., & Moreno, R. V. (S.f). *Universidad Autonoma de Madrid*. Obtenido de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/EstCasos_Trabajo.pdf
- Piñero, F. J. (Junio de 2004). *Enciclopedia virtual*. Obtenido de El modo de desarrollo industrial Fordista - Keynesiano: Características, crisis y reestructuración del capitalismo: <http://www.eumed.net/ce/2004/fjp-ford.pdf>
- Porter, M. E. (1990). La ventaja competitiva de las naciones. En *La competitividad de las ubicaciones* (págs. 163-202).
- Ramírez, C. A. (2011). *Secretaría de cultura, recreación y deporte*. Obtenido de http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/adjuntos_paginas_2014/plan_local_de_cultura_chapinero.pdf
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. d. (s.f). *metodología de la investigación* (quinta ed.). Mexico: McGraw-Hill. Obtenido de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigacion%20ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Sforzi, F. (enero de 2007). *Del distrito industrial al desarrollo local*. Obtenido de Del distrito industrial al desarrollo local: <https://www.researchgate.net/publication/228359568>
- Sforzi, F. (s.f). *EL DISTRITO INDUSTRIAL MARSHALLIANO UN BALANCE CRÍTICO DE 25 AÑOS*. Obtenido de EL DISTRITO INDUSTRIAL Y «EL VIRAJE TERRITORIAL» EN EL ANÁLISIS DEL CAMBIO ECONÓMICO: <http://studylib.es/doc/8513540/el-distrito-industrial-y-%C2%ABel-viraje-territorial%C2%BB-en-el-an...>
- Tamayo, M. P., & Piñeros, J. D. (2007). *Formas de integración de las empresas*. Medellín: Ecos de Economía No. 24.
- Tamayo, M. P., & Piñeros, J. D. (Abril de 2007). Formas de integración de las empresas. *Ecos de Economía*(24), 29-45.
- Tomta, D., & Chiatchoua, C. (Diciembre de 2009). *Universidad Libre*. Obtenido de Cadenas productivas y productividad de las mipYmes: <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/11/CriterioLibre11art06.pdf>
- Universidad Pública de Navarra*. (s.f). Obtenido de http://www.unavarra.es/personal/vidaldiaz/pdf/tipos_encuestas.PDF
- Vargas, J. S. (s.f). *Alcaldía mayor de Bogotá*. Obtenido de secretaria de cultura, recreación y deporte: <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/localidades/chapinero>
- Venacio, L. (s.f). *Centro Argentino de estudios internacionales*. Obtenido de Los distritos industriales: modelo de desarrollo económico local que promueve el capital social : http://caei.com.ar/sites/default/files/working_paper_ndeg_20.pdf
- Yacuzzi, E. (2005). *Econstor*. Obtenido de El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos casuales, validación.: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/84390/1/496805126.pdf>