



LA GESTIÓN HACIA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL SITUACIÓN DE LAS TIENDAS MINORISTAS

The management towards organizational change: the situation of retail shops

MAGDA ALEJANDRA MARTÍNEZ-DAZA
Corporación Universitaria de Asturias, Colombia

KEYWORDS

*Administrative management
Organisational development
MSMEs
Retail market
Retail shops
Development strategies
Shopkeeper*

ABSTRACT

The purpose of this work is to reconstruct the administrative management of the owners (shopkeepers) of MSMEs (neighborhood shops), in the sector of the retail market in Colombia. A qualitative methodology based on participatory action research was used in three phases: diagnosis; selection of data collection techniques and fieldwork. It was revealed that "retail shops" need to employ value chain development strategies. These generate favorable supplier-grocer agreements to acquire products and services at better prices. This is how they benefit the business towards sustained and uninterrupted growth. Likewise, the final consumer.

PALABRAS CLAVE

*Gestión administrativa
Desarrollo organizacional
Mipymes
Mercado minorista
Tiendas minoristas
Estrategias de desarrollo
Tendero*

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es reconstruir la gestión administrativa de los propietarios (tenderos) de Mipymes (tiendas de barrio), del segmento del mercado minorista en Colombia. Se utilizó una metodología cualitativa basada en la investigación-acción participativa en tres fases: diagnóstico; selección de técnicas para recolectar información y trabajo de campo. Se reveló que las "tiendas minoristas" necesitan emplear estrategias de desarrollo en la cadena de valor. Estas inciden en acuerdos favorables proveedor -tendero para adquirir productos y servicios a mejores precios. Así se beneficia tanto el negocio de un crecimiento sostenido e ininterrumpido como el consumidor final.

Recibido: 13/ 05 / 2022

Aceptado: 21/ 07 / 2022

1. Introducción

En América Latina y el Caribe, el análisis de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), demuestra un impacto significativo en la economía de un país. Al respecto, estudios económicos de la (OCDE, 2019), resaltan la contribución de estas empresas desde varios aspectos. En primer lugar, el tamaño y aportes al comercio; en segundo lugar, la contribución al producto interno bruto (PIB); en tercer lugar, los aportes al valor agregado; seguido del empleo y los impuestos. Autores como (Dini & Stumpo, 2020), señalan, por ejemplo, que las Mipymes representan el 99% del tejido productivo (cantidad de establecimientos) en diversos sectores que conforman la estructura económica de los países. Otros estudios, desarrollados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2022), establecen que las Mipymes, generan el 67% del empleo formal.

En Colombia, el impacto en la economía generado por las micro, pequeñas y medianas empresas se puede comprobar a través de los datos que proveen diversos organismos de carácter nacional como se ilustra a continuación. Por ejemplo, la Red de Cámaras de Comercio (Confecámaras, 2022), señala un crecimiento de las Mipymes representado en: nuevas microempresas 10.6%; pequeñas empresas 9.1% y medianas empresas 1.5%. Así mismo, muestra un balance positivo y en ascenso para las actividades económicas relacionadas con el sector de servicios representado en el 13.1%, seguido del sector comercio con el 7.3% y finalmente, el sector industrial con el 9.5% para el periodo comprendido entre enero a diciembre de 2021. En particular, durante el mes de marzo 2022, de acuerdo con la información proporcionada por el Departamento Nacional de Estadística (DANE, 2022), a través de la Encuesta Mensual de Comercio al por Menor – EMCCM, evaluación con una cobertura nacional en departamentos, áreas metropolitanas y ciudades, destaca en el sector del comercio minorista un aumento del 12.0% en las ventas anuales que agrupa la línea de mercancías comercializadas como se muestra en la figura 1. Siendo, uno de los sectores que con respecto al mismo mes el año inmediatamente anterior 2021, más contribuye al producto interno bruto (PIB) y la dinámica del valor agregado en el país.

Figura 1. Variación Anual y Trienal de las Ventas Reales Según Líneas de Mercancías Total, Nacional

Líneas de mercancías	marzo de 2022 / marzo de 2021			marzo de 2022 / marzo de 2019		
	Variación	%	Contribución PP	Variación	%	Contribución PP
Total comercio minorista	12,0		12,0	28,2		28,2
Combustibles para vehículos automotores	11,8		2,4	30,5		6,1
Equipo de informática y telecomunicaciones para uso personal o doméstico	58,9		2,3	138,7		4,1
Otros vehículos automotores y motocicletas***	18,8		1,4	29,0		2,3
Electrodomésticos, muebles para el hogar	32,2		1,2	71,5		2,3
Prendas de vestir y textiles	31,3		1,2	35,8		1,5
Equipos y aparatos de sonido y video	66,5		1,1	86,6		1,5
Repuestos, partes, accesorios y lubricantes para vehículos	15,2		1,0	28,4		1,9
Calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero	39,4		0,5	27,6		0,4
*Otras mercancías para uso personal o doméstico, no especificadas anteriormente	12,3		0,4	28,9		0,9
Productos de aseo personal, cosméticos y perfumería	8,7		0,3	11,5		0,5
Artículos de ferretería, vidrios y pinturas	6,1		0,3	38,5		1,5
Bebidas alcohólicas, cigarrillos y productos del tabaco	11,4		0,2	30,6		0,5
Bebidas no alcohólicas	15,2		0,2	9,2		0,1
Libros, papelería, periódicos, revistas y útiles escolares	19,3		0,1	9,8		0,1
Artículos y utensilios de uso doméstico	6,7		0,1	28,4		0,4
Productos farmacéuticos y medicinales	2,2		0,1	8,0		0,2
Vehículos automotores y motocicletas principalmente de uso de los hogares**	-0,2		0,0	26,6		2,5
Productos para el aseo del hogar	-2,5		-0,1	31,8		0,8
Alimentos (víveres en general)	-2,5		-0,5	3,7		0,8

*Otras mercancías, incluye: juguetes, bicicletas, artículos de deporte, piñatería, artículos para bebés, gas propano en cilindros, equipo fotográfico, revestimiento para pisos, etc.

** Incluye: la venta de automóviles particulares, camperos, camionetas y motocicletas y similares nuevos y de vehículos usados realizadas en concesionario.

*** Incluye: la venta de flotillas o vehículos de cualquier tipo realizadas a través de licitaciones, las ventas a otros concesionarios y la venta de vehículos de transporte público, transporte de carga y otros tipos de vehículos como ambulancias, carros de bomberos, barredoras, etc.

Fuente: DANE-EMCCM, 2022.

Para comprender la denominación del comercio al por menor, es necesario analizar la definición técnica, que concibe la actividad como la venta directa a consumidores finales de bienes y servicios (Páez, 2021). También es reconocida como la actividad final en la cadena de distribución (DANE, 2019). Bajo este concepto, el mercado minorista agrupa comerciantes, distribuidores o prestadores de servicios que concentran el desarrollo de sus actividades en el consumidor final (Coll, 2021). El comercio minorista integra variadas líneas de mercancías relacionadas con alimentos (víveres en general), medicamentos, bebidas (alcohólicas y no alcohólicas), ropa, tecnología, entre otras, actividades económicas registradas en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU) y adoptadas por la DIAN, de acuerdo con la Resolución 00114 de diciembre de 2020 y 005 de enero de 2022. De ahí que pueden identificarse diversos tipos de comercio al por menor. Lo que conlleva a clasificar las empresas minoristas en Colombia de acuerdo con la actividad de comercio al por menor que realizan. Al respecto, la literatura consultada señala dos clasificaciones. Reina y Zuleta (2003) hacen referencia a un comercio minorista tradicional formal e informal integrado por: tiendas, plazas de mercado, vendedores ambulantes, almacenes

tradicionales y almacenes de cadena. Por otro lado, se reconocen las grandes superficies o nuevo comercio que acoge: Minimercados, almacenes: grandes/por departamentos, supermercados e hipermercados. Así mismo, Graba et al. (2022) destaca, el canal de ventas moderno, al que pertenecen grandes cadenas, compuestas por: hipermercados, supermercados, grandes superficies, *hard discount*, *retailers*, tiendas de conveniencia y autoservicios con marca unificada. Por otra parte, el canal de ventas tradicional está conformado por tiendas de barrio, mayoristas y autoservicios independientes

Bajo este contexto, el presente artículo desarrolla dos objetivos específicos. El primero, analizar el canal tradicional del mercado minorista orientado al segmento de las tiendas de barrio de la ciudad de Barranquilla. En este sentido, se identifican factores que determinan la planeación y estrategias de los propietarios (tenderos) para mejorar la administración del negocio y garantizar un mayor consumo de productos o servicios en la tienda minorista. El segundo objetivo, proponer el diseño de una estrategia cooperativa entre tenderos y proveedores para la gestión del proceso de compras con el propósito de mejorar la competitividad en el segmento de las “tiendas minoristas”. Este último, responde a las dificultades del gremio de los tenderos para acceder a los productos sin intermediarios que permita el desarrollo de una estrategia diferenciadora de bajo costo reflejada en el precio de venta ofrecido al cliente.

De esta manera, el presente artículo desarrolla una propuesta para el diseño de estrategias en la cadena de valor de las tiendas de barrio, desde los factores que inciden en la gestión administrativa hacia el cambio organizacional orientadas a la constitución de una cooperativa que asuma la gestión del proceso de compras para el segmento objeto de estudio. De ahí que, se ratifica la necesidad latente para emplear nuevos modelos de gestión en las tiendas de barrio a partir de la segmentación y calidad de los bienes-servicios, el precio de los proveedores, el manejo del surtido, el diseño de estrategias de comercialización, además, de la percepción del cliente (vecino) entorno a factores como cercanía, comodidad y familiaridad, que constituyen determinantes en la gestión de los propietarios (tenderos), quienes contribuyen con su actividad económica al crecimiento ininterrumpido de las Mipymes del segmento, la generación de ingresos que beneficia el emprendimiento y constituyen una fuente de empleo que favorece el desarrollo de la economía, consolidando el tejido empresarial del país y la sociedad.

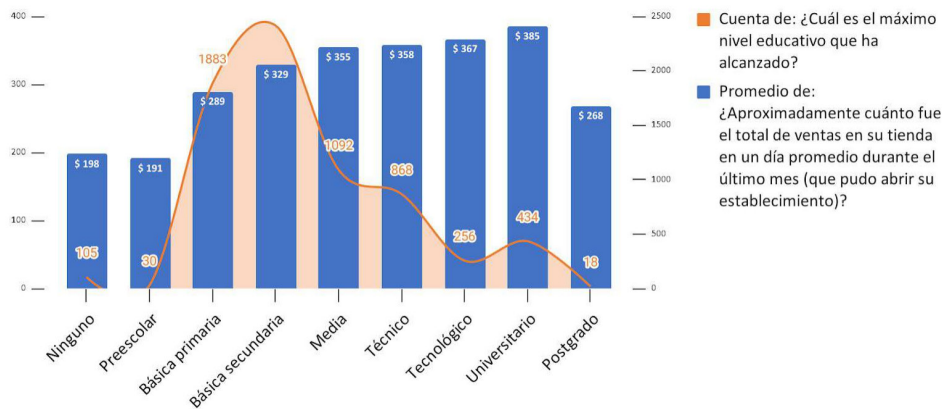
En consonancia con lo anterior, el artículo está estructurado en seis secciones. La introducción, objetivos y antecedentes conceptuales se presenta en la primera sección; la situación de las Mipymes que integran el canal tradicional “tiendas de barrio” se establecen en la segunda sección; la metodología se describe en la tercera sección; los resultados son presentados en la cuarta sección; la discusión se proporciona en la quinta sección. Finalmente, las conclusiones y consideraciones finales: proyección a futuras investigaciones se establecen en la sexta sección.

1.1. Situación del canal tradicional “tiendas de barrio”

El análisis respecto a la actividad gremial conlleva a construir una visión del tema y posibilidades para las Mipymes del segmento en Colombia. Estudios desarrollados por la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO, 2021) demuestran que el canal tradicional está representado en 450 mil tiendas de barrio. Estas se clasifican en estratos socioeconómicos así: estrato uno, significa bajo-medio; estrato dos, significa bajo; estrato tres, significa medio-bajo; estrato cuatro, significa medio; estrato cinco, significa medio alto y estrato seis, significa alto. En particular, el 40.85% de las tiendas de barrio se ubica en el estrato socioeconómico 1; seguido del 41.68% en el estrato 2; y el 13.22% en el estrato 3. Estas tiendas generaron 1,75 millones de empleos. De estos, el 52% fueron ocupados por mujeres quienes ejercen la administración de estos negocios. Así mismo, la caracterización del tendero, demuestra a través de factores sociodemográficos la edad promedio del tendero que oscila entre 43 a 44 años. Con respecto al nivel educativo se destaca que la mayoría de los comerciantes tienen un nivel de formación en básica primaria (cinco grados) y básica secundaria (cuatro grados). Con respecto a las ventas, 1/3 de las tiendas de barrio vende en promedio \$305.758, equivalente a las ventas de un supermercado pequeño. En particular, la comparación del nivel educativo y las ventas, demuestra una relación con los ingresos que perciben los comerciantes. La figura 2 permite inferir que, a mayor formación, son mayores los ingresos del tendero. Idea que puede justificarse desde los estudios desarrollados por (Ávila *et al.*, 2019) quienes señalan que los estudios o conocimientos en administración permite a los tenderos por un lado ahorrar y por el otro gestionar los ingresos generados por la tienda para solventar los gastos básicos del hogar; del local y manejar un disponible para desarrollar actividades de ocio y entretenimiento.

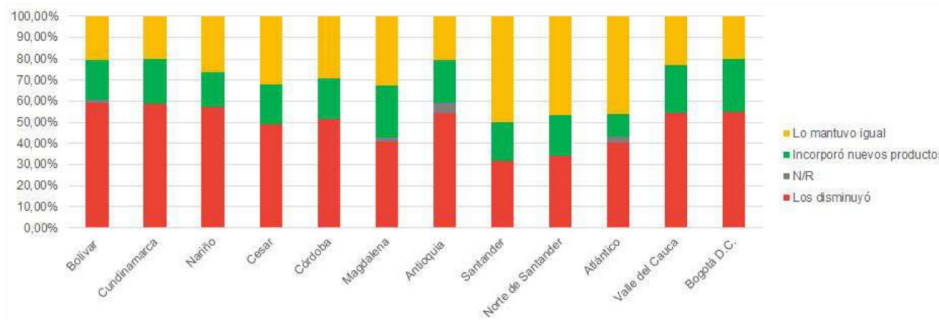
A pesar de que la mayoría de los tenderos en el sistema educativo colombiano únicamente han cursado los niveles básicos de formación. Otros aspectos que inciden en los ingresos por ventas, son actividades como el paro nacional y la recesión económica generada por el COVID 19, que determinaron la reducción de las ventas en la actividad económica del tendero para el primer semestre de 2021 (MEIKO, 2021). Para continuar con el análisis del canal tradicional, en adelante se exploran: las formas de pago, los proveedores, el manejo del surtido, percepción del comprador (vecino) y percepción del comerciante (tendero).

Figura 2. Nivel educativo e ingresos tenderos, Colombia.



Fuente: Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO), 2021

Figura 3. Manejo del surtido tenderos, Colombia.



Fuente: FENALCO, 2021.

Al examinar los medios de pago, el efectivo es el método más empleado en todos los estratos socio económicos. Sin embargo, existe una oportunidad para los medios de pago electrónicos (banco virtual, transferencia electrónica y Datafonos). Así lo ratifica los estudios del Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe (INTAL) que pertenece al sector de Integración y Comercio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2021) para señalar que, el 25% de la población en Colombia ha realizado un importante avance en el comercio electrónico. En la actualidad, la situación económica incide en el incremento de los precios de los proveedores. Al mismo tiempo, representa un reto para el tendero acceder y negociar de forma directa con los productores, fabricantes o prestadores de servicio para mitigar el impacto de los costos adicionales generados y trasladados al consumidor final por el uso de intermediarios. Es por esto, que los tenderos ratifican una disminución en el manejo del surtido, seguido de la incorporación de nuevos productos, mientras que otros (comerciantes) han mantenido el surtido de productos como muestra la figura 3.

Al considerar la percepción positiva del comprador (vecino), resultado de factores como seguridad, atención (servicio a domicilio) y medios virtuales. Aspectos que han sido estimados por la comunidad permiten mayor posibilidad de acceso a los productos. Para finalizar el análisis de las tiendas de barrio, la percepción del tendero ofrece una visión de recuperación de los negocios frente a la reactivación económica post pandemia. En concreto, existen oportunidades frente a un mayor fortalecimiento en la administración del negocio; posibilidades de acceso a crédito; plazos especiales para el pago de impuestos; y amnistías en los reportes ante centrales de riesgo. Los retos se sintetizan en una alta competencia y problemas con el suministro de productos (FENALCO, 2021).

1.2. Desarrollo organizacional y gestión administrativa

Los estudios sobre desarrollo organizacional (DO), han demostrado su contribución en la solución de problemas de funcionamiento, la generación de ingresos, el desarrollo de competencias en los colaboradores para la solución de problemas en las Mipymes (Martínez *et al.*, 2022) y en general para adelantar actividades de gestión: planeación, organización dirección y control (Vásquez *et al.*, 2021) orientadas al logro de metas en las micro, pequeñas y medianas empresas que pertenecen a cualquier sector económico. De ahí que, el DO, es considerado como un modelo para generar cambios organizacionales (González, 2019). Es decir, a partir de acciones coordinadas y

concretas desde procesos de gestión, cualquier persona puede tomar decisiones planificadas en la administración de un negocio como respuesta a la comprensión de sus necesidades (Peña, 2021).

En este sentido, al asegurar el fortalecimiento de competencias para administrar, dirigir y comercializar en los tenderos, es probable desarrollar cambios planeados en la tienda de barrio, bajo una adecuada administración del negocio que conlleve a la inclusión de aspectos culturales, tradicionales, socioeconómicos del comprador-vecino. Igualmente, establecer medios para realizar pagos digitales y procesos de autoevaluación para medir los resultados en el negocio de comercio al por menor; con el propósito de diseñar estrategias que permitan la integración de los componentes del DO para el buen funcionamiento, el crecimiento, la estabilidad financiera y el manejo del surtido en las tiendas de barrio (Zaluchu *et al.*, 2022; Cantos & Vera, 2022). Sobre todo, promover la unión entre los tenderos de la ciudad de Barranquilla a través de la conformación de una cooperativa que configure la primera red de distribución y estrategias de suministro a bajo costo, que mitigue los altos precios de adquisición de bienes finales trasladados al comprador. Mas aun, pérdida de la rentabilidad y posicionamiento de las tiendas de barrio frente a la alta competencia.

1.3. Análisis de otros fundamentos conceptuales de la investigación

En el marco del estudio, la literatura articula conceptos relacionados como: cadena de valor, estrategias y ventaja competitiva, cadena de suministro, y cooperativismo. La noción e ideas que amplían la percepción de estos tópicos se examinan en adelante.

En relación con la cadena de valor, estudios desarrollados por Michael Porter, la definen como una herramienta que ilustra y describe las actividades que, en un negocio, empresa u organización, generan valor a esta y al cliente que en conjunto, con los estudio de Thompson (2018), relacionados con la efectividad en la gestión del proceso de compras con los proveedores para disminuir los costos del proceso, permiten efectuar un diagnóstico de las actividades (principales y de soporte) en el contexto organizacional para establecer las estrategias funcionales y operativas (Dynamic, 2022). En este sentido, el análisis de la cadena de valor determina y permite comparar aspectos favorables y desfavorables para todas las partes involucradas en el negocio (propietarios, comerciantes, proveedores, clientes) (Fred, 2017).

En cuanto a la administración de la cadena de suministros, Coley (2018) señala que: “proporciona a las organizaciones la oportunidad para reducir costos (agilizar la eficiencia) y mejorar el servicio al cliente (efectividad) para incrementar los ingresos”. Por consiguiente, considerar la planeación para el diseño y la operación en la cadena de suministro permiten solucionar problemas de funcionamiento en las estructuras asociativas que adopten los negocios, empresas y organizaciones de cualquier segmento de la economía. Sobre el particular, la (OIT, 2018), considera que las cooperativas se erigen como una solución a la recesión producto de la pandemia de COVID-19. Es una nueva forma de pensar al hacer negocios ajustados a la realidad, desde la contribución en la economía que hacen las Mipymes.

2. Objetivos

El presente estudio desarrolla como objetivo general el reconstruir la gestión administrativa de los propietarios (tenderos) de Mipymes (tiendas de barrio), del segmento del mercado minorista en Colombia. Se plantean como objetivos específicos el analizar el canal tradicional del mercado minorista orientado al segmento de las tiendas de barrio de la ciudad de Barranquilla y el proponer el diseño de una estrategia cooperativa entre tenderos y proveedores para la gestión del proceso de compras con el propósito de mejorar la competitividad en el segmento de las tiendas minoristas.

3. Metodología

Para lograr los objetivos propuestos se utilizó una metodología cualitativa basada en la investigación-acción participativa (IAP), bajo los criterios expresados por Martí (2012), desarrollando tres etapas: 1. Diagnóstico, que consistió en el análisis documental de la información sobre los temas expuestos en el estudio; 2. Selección de técnicas y herramientas para recolectar información; y 3. Trabajo de campo, recolección y análisis de datos, que luego permitieron establecer las conclusiones. Esta metodología que agrupa varias fases, permite al investigador introducirse en un grupo social o comunidad para conocer su realidad y detectar sus necesidades (Escudero & Cortes, 2018). A partir de estas, la realización de una demanda desde la institución en la administración local que le permite plantear acciones para el fortalecimiento del contexto en la que el investigador y la comunidad están inmersos. En este sentido, la IAP se ha convertido en un procedimiento importante para el aprendizaje organizacional en el sector empresarial, que permite a las personas que integran una comunidad, en este caso en particular, el gremio de los tenderos afiliados a UNDECO de la ciudad de Barranquilla, lograr un verdadero y significativo cambio social (Zapata & Rondán, 2016), fundamentado en el conocimiento y la experiencia (Reason & Bradbury, 2002).

3.1. Primera etapa

El diagnóstico, consistió en un análisis de tipo documental. La indagación de los datos que provienen de diferentes documentos, se realizó en los diversos organismos de carácter internacional: OCDE, CEPAL, OIT y Banco Mundial. Así mismo, entidades nacionales: DIAN, DANE, CONFECÁMARAS, FENALCO, UNDECO, SENA, Acopi, Confecoop, INNpulsas y Alcaldías locales. Además de la consulta en las bases de datos Scopus, Springer, Emerald Insight y Sciencedirect. Únicamente fueron incluidos datos e investigaciones de los últimos cinco años que fueron organizados por año de publicación. Los criterios de búsqueda fueron establecidos acorde con el fundamento teórico de la investigación. Se empleó como primera técnica, la ficha de trabajo creada en Excel para la sistematización y categorización de la información recolectada siguiendo los criterios de organización de datos expuestos por Baena, (2017). De esta manera, se logra dar alcance al primer objetivo de la investigación para conocer el contexto cultural, político, legal, económico y tecnológico, del canal tradicional de las tiendas de barrio de la ciudad de Barranquilla.

3.2. Segunda etapa

La selección de técnicas y herramientas cualitativas y participativas para recoger los conocimientos y puntos de vista existentes en la comunidad, permitió dar alcance al segundo objetivo de la investigación. En este sentido, fue seleccionada como segunda técnica, la entrevista semiestructurada para corroborar información y conseguir mayor precisión a través de la grabación de este recurso que permitió profundizar en la realidad de los tenderos y las tiendas de barrio. Por ello, siguiendo los criterios de flexibilidad y dinamismo, establecidos por Díaz-Bravo (2013). Más aún, las posibilidades de interpelar para aclarar conceptos y reducir la ambigüedad de la información recolectada, se procede con la construcción y posterior aplicación del instrumento.

La entrevista individual se aplicó al director ejecutivo de la Unión Nacional de Comerciantes (UNDECO), quien representa a 1.274 tenderos afiliados (cifra actualizada, mayo 2021) en la ciudad de Barranquilla. El guion a partir del cual se realizó la entrevista, incluía los temas: cadena de valor en las tiendas de barrio; proceso de compra; cultura asociativa y comportamiento de los tenderos en la ciudad de Barranquilla. Para finalizar, aspectos relacionados con la competitividad del gremio.

En cada tema se establecieron diversos cuestionamientos de interés. Por ejemplo, Cuestión 1. ¿Cómo describe la cadena de valor de las tiendas de barrio en Barranquilla?; Cuestión 2. ¿Cuál es el proceso clave dentro de la cadena de valor?; Cuestión 3. ¿Cómo funciona el proceso de compras en la relación tendero-proveedor?; Cuestión 4. ¿Cuáles son las dificultades del tendero?; Cuestión 5. ¿Cuál es la actitud y el comportamiento de los tenderos en relación con la asociatividad?; Cuestión 6. ¿Considera usted que una propuesta asociativa sin ánimo de lucro orientada a los tenderos, favorece su percepción respecto a la gestión actual del proceso de compras?; y Cuestión 7. ¿Considera usted que el diseño de una estrategia asociativa orientada a los tenderos de la ciudad, para que ellos asuman la gestión del proceso de compras sería bien recibida? Así, el instrumento quedó constituido por 7 preguntas.

3.3. Tercera etapa

Fase uno. Recolección de la información. Está integrado por tres momentos. Primero, el análisis documental. Se realizó una búsqueda de estudios e investigaciones previas sobre los temas planteados en el estudio, proceso descrito en la primera etapa. Segundo, diseño de la entrevista (objetivo, redacción de preguntas y convocatoria), aspectos puntualizados en la segunda etapa. Tercero, desarrollo de la entrevista. El entrevistado, el presidente de UNDECO, cooperativa que afilia tenderos de Mipymes de la ciudad de Barranquilla. Siguiendo la estructura del guión de la entrevista, con flexibilidad y dinamismo, se plantearon los objetivos de la entrevista. Fue solicitado consentimiento para grabar la conversación. A continuación, se obtiene la información requerida y confirmada a través de un proceso de síntesis al finalizar el proceso.

Fase dos. Análisis de la información. Las principales actividades que constituyen esta fase se adelantaron así:

- Lectura previa e interpretación de los documentos producto del análisis documental.
- Análisis temático y subdivisión de las cuestiones dispuestas en la matriz de variables del estudio para la ciudad de Barranquilla, incluidas en el instrumento. (Ver tabla 1).

Tabla 1. Matriz de variables

	Variable	Indicador	No. Items
Tema 1	Cadena de valor en las tiendas de barrio	Preguntas del instrumento	C1 y C2
Tema 2	Diseño actual proceso de compra (proveedor-tendero)	Preguntas del instrumento	C3 y C4
Tema 3	Cultura asociativa y comportamiento de los tenderos	Preguntas del instrumento	C5, C6 y C7

Fuente: Elaboración propia, 2022.

- Análisis y transcripción de la información en torno a variables de la investigación. (Ver tabla 2).
- Interpretación de la disertación en torno a las variables de la investigación. Este apartado se desarrolla en el siguiente epígrafe.

4. Resultados

El análisis del canal tradicional de las tiendas de barrio, yace con el *contexto geográfico* de la ciudad de Barranquilla, departamento del Atlántico, ubicada en la zona norte de Colombia. Información proporcionada por el sitio web de la Alcaldía de Barranquilla (2020), demuestra cómo está organizada en cinco localidades: Suroccidente, Suroriente, Norte-Centro Histórico, Metropolitana y Riomar. Al respecto, las tiendas están ubicadas dentro de los barrios de acuerdo con la división territorial. En el contexto cultural, los barranquilleros se describen como personas espontáneas y alegres. Su fiesta representativa es el Carnaval de Barranquilla, declarado por la UNESCO en 2003 patrimonio oral e inmaterial de la humanidad (MinCultura, 2022). En relación con la tienda de barrio, es considerada como el lugar que integra los dos actores de la actividad comercial: el tendero y los vecinos (clientes habituales). Desde el compartir de sus vivencias que reflejan, gustos, intereses, alegrías y preocupaciones, se forja una relación basada en el respeto, la confianza y consideración entre los dos actores de la actividad comercial.

Bajo el contexto económico, el reto sigue siendo disminuir la tasa de informalidad laboral, mientras avanza la ruta de formalización de comerciantes (Duarte, 2022). En particular, el comercio minorista se proyecta de manera positiva en el departamento. Cifras de la alcaldía de Barranquilla a noviembre de 2021, reflejan un aumento en las ventas del 17.4% con respecto al año 2020. Estudios de FENALCO (2021), revelan que, ante el crecimiento de las cadenas de supermercados y el ingreso de nuevos competidores, la tienda, es el segmento más importante del canal de distribución de productos finales. En Barranquilla, según la medición realizada por la Unión Nacional de Comerciantes (UNDECO, 2019), refiere la existencia de 9.500 tiendas de barrio. Otros estudios, sobre el canal tradicional, desarrollados por (MEIKO, 2021), actualizan la información para establecer la presencia de 9.140 negocios de barrio, lo que permite inferir una reducción en el número de estas Mipymes.

Según el Estudio Nacional de Emprendimiento a tenderos (ENET, 2020), los comerciantes propietarios de tiendas de barrio formalizadas, afrontan limitaciones a falta de: clientes, insumos, financiamiento, altas cargas impositivas nacionales y municipales, altos costos de: regulación y contratación. Todo esto parece confirmar la variación y reducción en el nivel de ingresos, menor crecimiento y problemas en la cadena de suministros. En particular, en el proceso de compras (tendero-proveedor), que inciden en el manejo del surtido, crecimiento y la supervivencia del negocio.

Llama la atención en los estudios de caracterización de estos negocios realizados por Urue et al. (2020), varios componentes de formalización y estructura que manifiestan el desarrollo organizacional en las tiendas de barrio por disponer de: 1. Asesoría de un profesional en contaduría; 2. Registro del negocio a través de la Inscripción en el registro mercantil; 3. Relación con la DIAN a través del Registro Único Tributario (RIT); 4. Sistema de registro de la información contable variado (diario, semanal o quincenal) para organizar las cuentas (ingresos; gastos: servicios públicos o sueldos; ganancias y pérdidas); 5. Permisos de funcionamiento; 6. Horarios extensos (estrategia para mitigar la alta competencia); 7. Relación con el sistema financiero; y finalmente, 8. Baja capacitación en relación con la actividad económica.

Respecto al contexto tecnológico, el ENET, demuestra que el 60% de los tenderos no conocen el sistema de pagos digitales. Aunado a lo anterior, desconocen el uso de billeteras electrónicas: NEQUI, MOVII, BBVA Wallet, DAVIplata, Rappi pay, tpaga, Pawwi, que estimule el uso de otros medios de pago (La República, 2022). En consecuencia, el efectivo, es el medio de pago principal. Otro rasgo es, solo el 38% tiene un computador, el 73% considera innecesario el uso de internet en sus negocios. Para mitigar estos aspectos, el Gobierno Nacional de Colombia, creó los Centros de Transformación Digital Empresarial (CTDE), estrategia de MinTIC, MINCIT e iNNpulsa Colombia. En Barranquilla, está a cargo de la Universidad Simón Bolívar-Macondo Lab y Acopi Atlántico. Los programas dirigidos a los tenderos tienen como propósito la cualificación desde el conocimiento y uso de herramientas tecnológicas para lograr una verdadera transformación digital en los negocios. Por todo esto, queda demostrado que las necesidades que deben subsanarse en el mercado minorista que corresponde al canal tradicional de las tiendas de barrio en la ciudad de Barranquilla, está orientado al desarrollo de habilidades administrativas y gerenciales; la formalización y la modernización, para garantizar la supervivencia y el crecimiento de estos negocios de comercio considerados aliados estratégicos de la industria y el consumidor final (FENALCO, 2021).

Por otra parte, La entrevista individual semiestructurada realizada al director ejecutivo de la Unión Nacional de Comerciantes (UNDECO), permitió corroborar la información antes presentada y conseguir profundizar en los tópicos del estudio: cadena de valor en las tiendas de barrio; diseño actual del proceso de compras y la relación proveedor-tendero; cultura asociativa y el comportamiento de los tenderos hacia la competitividad. Aspectos que contextualizan la realidad de los tenderos y las tiendas de barrio de la ciudad de Barranquilla como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Matriz de variables de estudio – resultado entrevista semiestructurada

	Variable	Indicador/ Ítems	Respuesta del entrevistado: director ejecutivo UNDECO
Tema 1	Cadena de valor en las tiendas de barrio	P. C1	La cadena de valor en la tienda, comienza con el proceso de compra del surtido, para luego vender a los clientes (vecinos) del barrio.
		P. C2	Existen dos procesos claves y críticos. 1. Manejo de inventarios; y 2. La compra a proveedores que deben realizar los tenderos.
Tema 2	Diseño actual proceso de compra (proveedor-tendero)	P. C3	En el diseño actual del proceso de compras, existen varios esquemas. 1. Comprar al distribuidor o mayorista; 2. La empresa proveedora contacta de forma directa al tendero en la tienda; y 3. El tendero de manera presencial, se dirige a un distribuidor en la ciudad de Barranquilla o Granabasto. Factores como: el tamaño de la tienda y la cantidad de compras, inciden en una adecuada gestión del proceso de compras. Además, contribuyen al acceso de descuentos por volumen en compras. Indican, además, el espacio para el almacenamiento de productos; la adición de nuevos productos y publicidad; el transporte; la agudeza de los tenderos y su experiencia en negociación; y mayor nivel de educación.
		P. C4	Los dos procesos claves y críticos. 1. Manejo de inventarios; se realiza de forma empírica, no atiende a estudios o referentes históricos en el tema. 2. La compra a proveedores que deben realizar los tenderos. Reflejado en: a). Bajo poder de negociación entre tenderos y el gran distribuidor o el mayorista; b). Dificultades en la logística del sistema de transporte de los productos que deben ser llevados a las tiendas; c). Error de cálculo en las compras de productos perecederos, originando pérdidas de producto; d). Sistema de beneficios y promociones que no es igualitario en los canales de compras telefónicas y presenciales; e). La relación tendero-distribuidor, es un proceso mecánico, el trato es frío. No existe el acto de fidelización; e). Ausencia de reconocimiento al tendero (cliente destacado/significativo) por parte del distribuidor; f). Las promociones del tendero provienen de los productores y no del distribuidor; y g). Diversidad de proveedores distribuidos en las líneas de productos clasificadas en abarrotes y frutas
Tema 3	Cultura asociativa y comportamiento de los tenderos hacia la competitividad.	P. C5	El tendero en Barranquilla, tiene una jornada laboral larga (inicia su labor muy temprano y termina a altas horas de la noche). Por esto, se define como una persona trabajadora. Sus clientes tienen acceso a los productos aproximadamente en todos los horarios. Los estudios de bachillerato son su máximo nivel de educación. Su ocupación, no le permite disponer del tiempo necesario para continuar con sus estudios.
		P. C6	Con respecto a la asociatividad, existe UNDECO, ofrece servicios de: capacitación, asesoría tributaria, entre otros servicios. No funge como intermediario en la cadena de abastecimiento a las tiendas.
		P. C7	La propuesta asociativa para que los tenderos asuman la gestión del proceso de compras en la cadena de suministros, es positiva al ser considerada bajo el modelo de asociación sin ánimo de lucro. Permite suplir las necesidades actuales en referencia con el mercadeo digital; mejora el proceso de compras en las tiendas y genera mayor nivel de competitividad para el negocio. El cliente percibiría estos beneficios a través de la relación precio-ahorro y ofertas en las compras realizadas en las tiendas. Otros impactos, se verían reflejados en el aumento de las ventas y las utilidades del tendero para que pueda realizar inversiones (estanterías, inclusión de nuevos productos, cambiar el concepto de la tienda) que permitan modernizar el negocio.

Fuente: elaboración propia.

Bajo este contexto, a continuación, se ilustra el diagnóstico que da cuenta de factores internos y externos que configuran la realidad de los tenderos y sus negocios en la ciudad de Barranquilla (ver figura 1). El análisis de las oportunidades pone de relieve aspectos políticos, económicos, culturales y tecnológicos. Criterios bajo los cuales se realiza el análisis de las amenazas. A partir de esta información, se propone el diseño de estrategias organizacionales hacia el cambio planeado que conllevan a la competitividad de los tenderos (ver tabla 2), que permiten proponer el diseño de la cadena de valor (ver figura 2) y el flujograma del proceso de compras (ver figura 3), que dan cuenta de la posibilidad para crear un modelo de asociatividad desde el cooperativismo que integre a los tenderos de la ciudad de Barranquilla. Además, proceda como intermediaria en la cadena de abastecimiento a las tiendas de barrio. aspecto diferencial que constituye una ventaja competitiva para el gremio de los tenderos.

Figura 1. Diagnostico interno y externo, tenderos y tiendas de barrio en la ciudad de Barranquilla-Colombia.

<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penetración en nichos de mercado (zonas marginales). 2. Horario de atención amplio (desde temprano - tarde en la noche). 3. Relación cercana con el cliente (vecino) para fidelizar. 4. Comercialización de productos en empaques pequeños para uso diario. Garantiza: acceso y precios bajos. 5. Las tiendas están ubicadas dentro de división territorial en los respectivos los barrios que integran la ciudad. 	<div style="display: inline-block; background-color: #00B0F0; color: white; padding: 5px; border: 1px solid black;">F</div> <div style="display: inline-block; background-color: #00B0F0; color: white; padding: 5px; border: 1px solid black;">D</div>	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informalidad en la gestión administrativa y gerencial de las tiendas. 2. Bajo nivel educativo en los tenderos. 3. Bajo margen de utilidad. Incide en aspectos para modernizar los negocios. 4. Insuficiencias en la cadena de compras e inventarios. 5. Bajo acceso a fuentes de financiación 6. Percepción y mentalidad inadecuada para acceder a los recursos del sistema financiero. 7. Bajo o ningún conocimiento para el uso de tecnología.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Marco normativo para el fomento del emprendimiento desde la constitución de cooperativas y entidades de economía solidaria. 2. Alianzas estratégicas (productor / fabricante - proveedor - tendero). 3. Reorganización/liquidación de tiendas de retail a bajo costo (Justo & Bueno). 4. Movilidad de recursos para la construcción de vivienda (VIS), proyecta la necesidad de crear nuevas tiendas. 	<div style="display: inline-block; background-color: #00B0F0; color: white; padding: 5px; border: 1px solid black;">O</div> <div style="display: inline-block; background-color: #0070C0; color: white; padding: 5px; border: 1px solid black;">A</div>	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competidores del canal moderno integrado por tiendas con formato de bajo costo. Por ejemplo, ARA, D1 y Justo & Bueno. 2. Política pública inexistente orientada a los tenderos y las tiendas de barrio. 3. Desaprovechamiento de nuevos métodos de venta (e-commerce) de productos y servicios. 4. Formación en habilidades gerenciales y técnicas de negociación que originan acuerdos solidos entre distribuidores mayorista-productores. 5. Recesión económica.

Fuente: elaboración propia.

Las estrategias procedentes del análisis interno y externo (tenderos y tiendas), se organizan de acuerdo con la prioridad en la que deben ser desarrolladas a continuación:

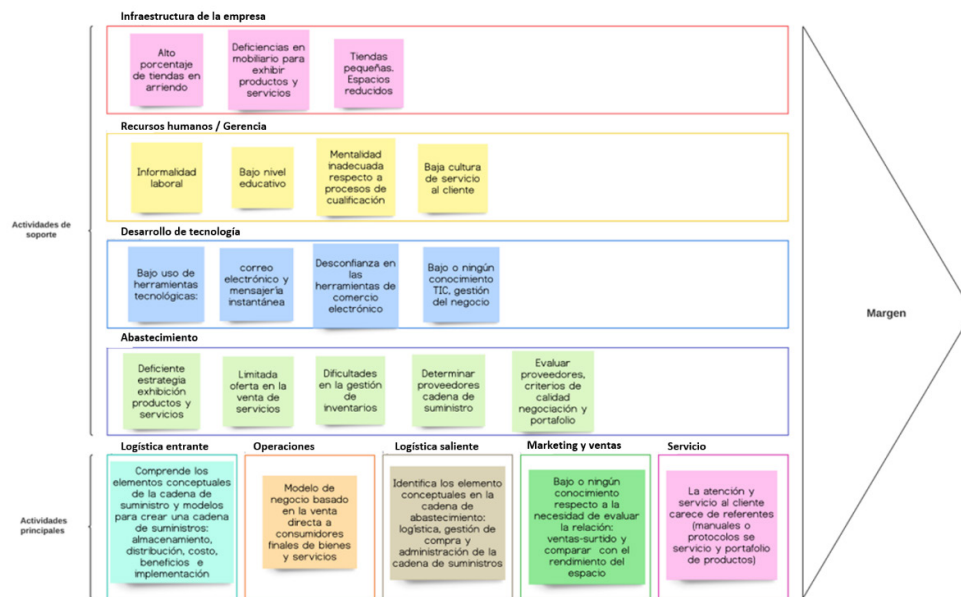
Tabla 2. Estrategias organizacionales originadas desde el diagnostico a tenderos y tiendas de barrio

Aspectos Internos	Aspectos Externos	Estrategia
Debilidad 4	Amenaza 1	Supervivencia: capacitación y mejoramiento de la gestión y desarrollo administrativo de las tiendas de barrio.
Debilidad 6	Oportunidad 1	Adaptabilidad: integrar herramientas y tecnología al negocio
Fortalezas 1 y 3	Oportunidad 1 y 2	Ofensiva: promover la asociación a través de una cooperativa
Fortalezas 4 y 5	Amenaza 5	Defensiva: comercialización de bienes de consumo final a bajos precios a partir de la modernización de la cadena de valor y el proceso de compras.

Fuente: elaboración propia.

Los estudios de Thompson y Strickland (2018) quedan documentados en la figura 2, al representar la cadena de valor de las tiendas de barrio en la ciudad de Barranquilla. Especialmente, se evidencia dentro de las actividades principales (logística entrante), el factor sujeto al diseño de estrategias en la cadena de valor de las “tiendas de barrio”, desde los factores que inciden en la gestión administrativa; el servicio al cliente; la exhibición de productos y servicios; la selección de proveedores de acuerdo con políticas del negocio y la contabilización de operaciones de acuerdo con las normas legales vigentes.

Figura 2. Cadena de valor



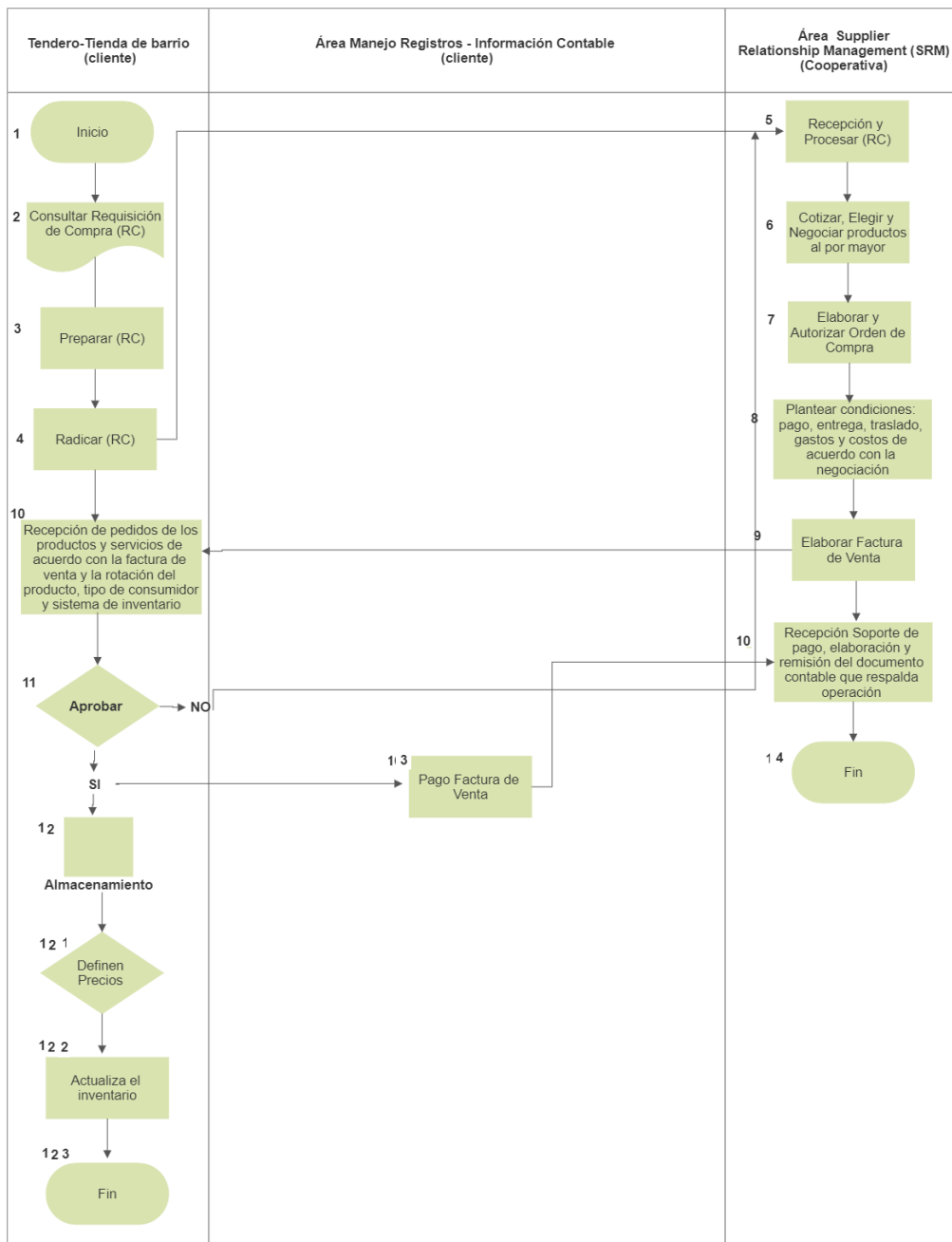
Fuente: elaboración propia.

Dentro de este contexto, sumado a las estrategias dispuestas en la tabla 2, se propone en la figura 3, el flujograma del proceso de compras. Allí se establecen las actividades en el escenario del tendero y la presunta cooperativa, propuesta resultado del estudio a los tenderos de la ciudad de Barranquilla. En la primera sesión se interconectan las actividades que debe adelantar el cliente – tendero, a partir de las necesidades del negocio y el surtido. La segunda sección se enlaza al área o responsable de la contabilidad de la tienda para el pago de las facturas de venta. Finalmente, la tercera sección se vinculan las actividades en la cooperativa que inician desde la recepción de la solicitud del tendero, la cotización y negociación de productos a pro mayor y la logística de entrega. Proceso documentado y evaluado.

En relación con la constitución de la cooperativa que asuma la gestión del proceso de compras, el marco normativo en Colombia: Ley 2069 del 31 de diciembre de 2020. Impulsa el emprendimiento cooperativo y establece en el artículo 22, los criterios de formalización o asociación. A través de UNDECO, presumiblemente se realizaría el llamado a los tenderos de la ciudad de Barranquilla a participar en la asociación bajo el esquema de economía solidaria. Con la afiliación, los tenderos eventualmente se beneficiarían de las ganancias resultado del objeto social de la nueva cooperativa. También, mejores precios de los proveedores en las compras del surtido, por cuanto la gestión del proceso de compras bajo el esquema de economía de escala (alto volumen en compras) bajo adecuadas condiciones comerciales que debe atender, además, la logística para la distribución y colocación de productos y servicios, estarían a cargo de la organización.

Del mismo modo, disponer de acuerdos y convenios de formación a la medida de la entidad que contribuya con la capacitación de los dueños de las tiendas para fortalecer habilidades administrativas y gerenciales, para el diseño de estrategias de comercialización y exhibición de productos y servicios. En lo sucesivo, ampliar servicios a partir de las necesidades de los comerciantes y dueños de negocios (Tenderos - Tiendas de barrio).

Figura 3. Flujograma proceso de compras



Fuente: elaboración propia.

En tal efecto, el flujograma del proceso de compras propuesto logra cooperación y solidaridad en esta nueva relación entre los tenderos. Puede ser que, mitigue la alta competencia de tiendas de barrio, o los propietarios (tenderos) establezcan acuerdos de comercialización de bienes finales en la operación básica del negocio. Así lograr un equilibrio en las ventas del comercio minorista en el contexto del barrio, que permita un ganar-ganar, a los comerciantes dedicados a esta actividad económica.

5. Discusión

Esta investigación adelantó dos objetivos. El primero, analizar el canal tradicional del mercado minorista de las tiendas de barrio. Según los resultados, sigue siendo el principal destino del gasto familiar. Preocupa en los comerciantes (tenderos) del mercado minorista, el poder de compra para obtener de los proveedores acuerdos favorables orientados a la adquisición de productos y servicios que incidan en la competitividad de los negocios (tiendas de barrio) y generen beneficios al consumidor final. El estudio de competencia: del canal moderno al comercio al menudeo, adelantado por la Comisión Federal de Competencia Económica destaca que el poder de

compra de los minoristas les permite obtener mejores precios, rebajas que posiblemente pueden destinarse a los clientes (Cofece, 2020).

De donde resulta el segundo objetivo, proponer el diseño de una estrategia cooperativa (tenderos y proveedores) para la gestión del proceso de compras a bajo costo para mejorar la competitividad en el segmento de las “tiendas minoristas” que nace en la cadena de valor, dentro de las actividades principales, específicamente, en la logística entrante, para comprender los elementos conceptuales de la cadena de suministro (almacenamiento, distribución, costo, beneficios, precios, tecnología, entre otros aspectos) para planear las decisiones estratégicas que permitan su implementación. Braga et al. (2022) propone un modelo de desempeño (vendedores y minoristas) que ratifica componentes gerenciales para el desarrollo de la actividad económica reflejado en las ventas.

Por otra parte, Rondan-Cataluña et al. (2019) destacan la importancia en establecer precios adecuados a los minoristas. Estos dependen de la competencia, capacidad económica de los vecinos, el contexto geográfico, habilidades para fidelizar clientes entorno a una compra. Por ejemplo, a través del uso de tecnologías en las ventas minoristas, que mejoran la imagen de la tienda y aumenta la intensidad de compra de los clientes (Valdez & Franco, 2020). En resumen, los resultados dan cuenta del cumplimiento de los objetivos y proporcionan información para abordar nuevos estudios descritos en el apartado de las conclusiones.

6. Conclusiones

Respecto al objetivo específico orientado al análisis del canal tradicional, la revisión de la literatura sobre los aspectos constitutivos del mercado minorista orientado al segmento de las tiendas de barrio, y la conversación con el director ejecutivo de UNDECO, demuestra oportunidades de crecimiento socioeconómico para el negocio (tiendas de barrio) y el recurso humano (tenderos), relacionados con la gestión para el desarrollo organizacional. Para empezar, la existencia de un marco normativo para el fomento del emprendimiento desde la constitución de cooperativas y entidades de economía solidaria. Sobre el particular, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2018) expone que la cooperación, resiliencia e innovación, son aspectos clave para el diseño e implementación de nuevos modelos de gestión desde el cooperativismo, seguido de alianzas estratégicas (productor / fabricante - proveedor - tendero), capaz de responder a las dinámicas del sector. En este sentido, iniciativas en estudio para promover el emprendimiento cooperativo son adelantados desde la Confederación de Cooperativas de Colombia (Confecoop) y la Agencia de Emprendimiento e Innovación del Gobierno Nacional (INNpalsa, 2021).

Sobre la informalidad en la gestión administrativa y gerencial de las tiendas, son aspectos que deben ser superados desde el fomento de programas de formación dirigidos a todos los comerciantes y dueños de negocios (Tenderos - Tiendas de barrio). El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), a través de las convocatorias periódicas que realiza la entidad, ofrece el programa de nivel técnico “Administración de establecimientos de comercio al por menor”, a través de las convocatorias periódicas que realiza la entidad. Certificada la formación, existe la posibilidad de homologar estos estudios para ingresar a programas de nivel profesional en alguno de los convenios con Instituciones de Educación Superior (IES) o universidades de Colombia. Sin embargo, se requiere divulgación y acompañamiento a los tenderos para lograr el acceso a esta formación que responde a la necesidad de cualificación y capacitación del talento humano que integra el sector. De ahí que, se logre modificación positiva respecto a la percepción del tendero en relación con el acceso de los recursos que ofrece el sistema financiero y tecnologías, que le permitan atender a los planes de mejoramiento del negocio, que conlleven a su modernización para garantizar su progreso y subsistencia.

Respecto al segundo objetivo específico, encaminado a proponer el diseño de una estrategia cooperativa entre tenderos y proveedores para la gestión del proceso de compras, se presenta el rediseño de la cadena de valor; está debe ser evaluada con regularidad para constatar que las actividades respondan a las necesidades del contexto real de los comerciantes (tenderos) de Mipymes (tiendas de barrio) del canal tradicional. Así mismo, se ha ideado el flujograma del proceso de compras. En consecuencia, se afirma el cumplimiento del objetivo general.

A partir de esta investigación, nuevos estudios pueden ser desarrollados con el propósito de documentar los componentes legales, administrativos y humanos, que posibilitan la constitución y correcto funcionamiento de la cooperativa, en relación con los factores del DO que beneficia los emprendimientos asociados. Igualmente, crea una línea de investigación en el marco de las condiciones comerciales, especializada en logística para la distribución y colocación de productos y servicios, dando continuidad al propósito de mejorar la competitividad en el segmento de las “tiendas minoristas”.

7. Agradecimientos

El presente artículo, yace en el proyecto de investigación institucional titulado: Desarrollo organizacional en la gestión del cambio para el crecimiento de las Mipymes familiares de la Corporación Universitaria de Asturias. Sede Bogotá D.C. Colombia.

Referencias

- Alcaldía de Barranquilla. (2020). *Localidades*. <https://acortar.link/ns1pPc>
- Alcaldía de Barranquilla. (2021). Industria, comercio y zonas francas de Barranquilla lideraron dinamismo de la economía nacional en 2019. <https://acortar.link/NPMEXI>
- Ávila, J. C., Barbosa, J. M., Forero, P. D., & Olmos, A. (2019). ¿Hasta qué punto ser tendero se considera un trabajo digno? *Ploutos*, 8(2), 38-47. <https://doi.org/10.21158/23227230.v8.n2.2018.2198>
- Baena Paz, G. (2017). *Protocolo y diseño de la Metodología de la Investigación. Metodología de la investigación*. <https://acortar.link/vfaNZ>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2021). *La voz latinoamericana. Percepciones sobre integración regional y comercio. BID*. <https://acortar.link/edt9PR>
- Cantos, M., & Vera, A. X. (2022). *Administración financiera y su incidencia en el desarrollo organizacional de las Mipymes de abarrotos, ciudad de jipijapa. UNESUM*. <https://acortar.link/GIXLXj>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). *Acera de Microempresas y Pymes*. CEPAL. <https://acortar.link/rD1pDy>
- Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio [Confecámaras]. (2022). *307.679 nuevas empresas se crearon en el país durante 2021, un aumento del 10,6% con respecto a 2020. Confecámaras*. <https://acortar.link/M1xpku>
- Coley, J. L. Jr, Robert, A. N., & Gibson, B. J. (2018). *Administración de la cadena de suministro: una perspectiva logística*. Cengage Learning. <https://acortar.link/BbCaeX>
- Cofece. (2020). *Reporte comercio al menudeo alimentos y bebidas 2020*. <https://acortar.link/9NNDxP>
- DANE. (2019). *Muestra Mensual de Comercio al por Menor -MMCM-*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. <https://acortar.link/KTX5AI>
- Departamento Nacional de Estadística. *PIB Información técnica. DANE*. <https://acortar.link/Enxp6d>
- Departamento Nacional de Estadística. *Encuesta mensual de comercio (EMC)*. DANE. <https://acortar.link/t5F75o>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, Uri., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación. Educación Médica*, 2(7), 162-167. <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Dini, M., & Stumpo, G. (coords.) (2020). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://acortar.link/GqQtAF>
- Duarte, I. (2022). *Empieza a caer la informalidad laboral en Barranquilla. Alcaldía de Barranquilla*. <https://acortar.link/NPScyC>
- Dynamic. (2022). *La Cadena de Valor de Michael Porter - Análisis de las actividades de la empresa. Dynamic*. <https://www.dynamicgc.es/cadena-de-valor-porter/>
- Escudero, C., & Cortez, L. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. UTMACH. <https://acortar.link/Zhzarm>
- FENALCO. (2021). *La tienda de barrio aliado estratégico de la industria y el consumidor final. Perspectiva de FENALCO frente a la reactivación económica*. FENALCO. <https://acortar.link/DYZ0mi>
- FENALCO (2021). *Comunicado tenderos*. FENALCO. <https://acortar.link/4HmFBg>
- FENALCO. (2021). *La tienda de barrio sigue siendo la joya de la corona para los productos de consumo masivo*. FENALCO. <https://acortar.link/xjpkz>
- David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación. <https://acortar.link/TL8YC>
- González, A. (2019). *Desarrollo organizacional de la A a la Z*. PACJ. <https://acortar.link/pSQGZT>
- Braga Chinelato, F, Gonçalves Filho, C., & Lopes Nizza, C. (2022). Does brand-relationships matter? The role of brand attachment in salesperson performance in retailing. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 26(1), 117-144. <https://doi.org/10.1108/SJME-11-2020-0192>
- CONFECOOP. (2021). *Desarrollan estrategias para el emprendimiento cooperativo*. CONFECOOP. <https://acortar.link/3ov2EJ>
- La República S.A.S. *Conozca qué es una billetera digital, cómo funciona y qué opciones hay en el país*. Diario La República. <https://acortar.link/VSzBeK>
- Martí, J. M., Montañes, M. & Tomás, R. (2012). *La Investigación Social Participativa*. El Viejo Topo. <https://acortar.link/6MH5vH>
- Martínez-Daza, M. A., Piñeros, A. M., & Agudelo, E. (2022). *Desarrollo organizacional: caso de estudio en la Escuela para la Formación Artística "Entonando" en Bogotá – Colombia*. En *Gestión del Conocimiento. Perspectiva Multidisciplinaria* (pp. 385-402). Universidad Sur del Lago "Jesús María Semprúm" (UNESUR). <https://acortar.link/BbX911>
- MEIKO (3 de septiembre de 2021). *Panorama canal tradicional - Primera mitad 2021*. Meiko. <https://acortar.link/FUGXiX>
- MinCultura. *Patrimonio en el Carnaval de Barranquilla. Señal memoria*. <https://acortar.link/Uq5pJy>
- Coll Morales, F. *Mercado minorista. Economipedia*. <https://acortar.link/F4VYtk>

- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2018). *Participación de la OIT en el 17° Congreso Nacional Cooperativo en Colombia. OIT*. <https://acortar.link/PhRWGj>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2019). *Índice de Políticas PYME: América Latina y el Caribe 2019 Políticas para PYMEs competitivas en la Alianza del Pacífico y países participantes de América del Sur. América Latina y El Caribe 2019*. OCDE. <https://acortar.link/OWTs61>
- Páez, G. *Comercio al por menor. Economipedia*. <https://acortar.link/zNXt75>
- Peña González, C. (2021). *Análisis de la planeación estratégica, dentro de las micro y pequeñas empresas, para aumentar sus ventas*. <https://acortar.link/QTxRx3>
- Res. 00114 de diciembre de 2020 y 005 de enero de 2022. <https://acortar.link/itJvGM>
- Reina, M., & Zuleta, L. A. (2003). *El nuevo comercio minorista en Colombia*. FEDESARROLLO. <http://hdl.handle.net/11445/1909>
- Reason, P. & Bradbury, H. (2002). Cuestiones y puntos de elección para mejorar la calidad de la investigación-acción. En M. Minkler, N. Wallerstein y B. Hall (Eds.), *Investigación participativa basada en la comunidad para la salud* (pp. 201-220). John Wiley. <https://acortar.link/zkqLjJ>
- Rondan-Cataluña, F. J., Escobar-Pérez, B., & Moreno-Prada, M. A. (2019). Setting acceptable prices: a key for success in retailing. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 23(1), 119–139. <https://doi.org/10.1108/SJME-03-2018-0013>
- Thompson, G., & Strickland, P. (2018). *Administración estratégica: teoría y casos*. McGraw-Hill. <https://acortar.link/9IXHtx>
- Urue, J. C., Gutiérrez, L. H., Ortiz, F., Romero, M., Rodr, P., Urueña, J. C., Gutiérrez, L. H., Medina, I., & Ortiz, A. F. (2020). Emprendimiento a Tenderos, primera ronda. Informe Estudio Nacional de Emprendimiento a Tenderos, primera ronda (WP1-2020-001). ALIANZAEFI <https://acortar.link/AsITEo>
- Valdez, A., & Franco, A. (2020). Retailing technology: do consumers care? *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 24(3), 355–375. <https://doi.org/10.1108/SJME-03-2020-0041>
- Vásquez, G. O. A., Parrales, D. H., & Morales, V. E. (2021). Proceso administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las Mipymes. *Revista Publicando*, 8(31), 258–278. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2249>
- Zaluchu S. E., Usmanij P., & Ratten V. (2022) Market Bank como alternativa al proveedor de fondos de las MIPYME: lección de espíritu empresarial de Indonesia. En V. Ratten (ed) *Innovación Empresarial. Estudios sobre Emprendimiento, Cambio Estructural y Dinámica Industrial* (pp. 43-52). Springer. <https://acortar.link/ORRvwc>
- Zapata, F., & Rondán, V. (2016). *La investigación -acción participativa Guía conceptual y metodológica del Instituto de Montaña*. Mountain. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00N1QH.pdf