



Sistema de autoservicios en la economía local: una transformación en el comercio minorista de ciudades intermedias

Self-service system in the local economy: a transformation in the retail trade of intermediate cities

DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.2.2022.Econ.4>

Artículo de Estudio de caso.
 Fecha de recepción: 02/11/2021
 Fecha de devolución: 10/12/2021
 Fecha de aceptación: 09/05/2022
 Fecha de publicación: 18/05/2022

Diana Ximena Sánchez Tróchez 

Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca
 Popayán, Cauca (Colombia)
dxsanchez@unimayor.edu.co

Adriana Diago Ortiz 

Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca
 Popayán, Cauca (Colombia)
adiago@unimayor.edu.co

María Cristina Díaz Cabrera 

Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca
 Popayán, Cauca (Colombia)
mariadiaz@unimayor.edu.co

Lina Marcela Narváez Bolaños 

Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca
 Popayán, Cauca (Colombia)
linanarvaez@unimayor.edu.co

Para citar este artículo:

Sánchez, D., Diago, A., Díaz, M. & Narváez, L. (2022). Sistema de autoservicios en la economía local: una transformación en el comercio minorista de ciudades intermedias trabajo. *Económicas CUC*, 43(2), 201–222. <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.2.2022.Econ.4>

JEL: M10, M21, M25.

Resumen

La producción y comercialización de alimentos de primera necesidad de la economía local campesina de las regiones intermedias, ha permitido acceder a productos de alta calidad, mediante estrategias de abastecimiento para zonas apartadas, conformando redes de cooperación en zonas rurales. Este comportamiento se ha ido transformando con la presencia de autoservicios gestionados por la comunidad. El objetivo del estudio es establecer mediante el análisis del caso cómo la economía local ha adaptado nuevos formatos para mejorar la eficiencia en la comercialización. El método fue descriptivo, empleando modelos mixtos a través de los cuales se abordaron a 150 clientes y 10 administradores y propietarios por medio de un muestreo por conveniencia. Como hallazgo más relevante se evidenció que la economía local de ciudades intermedias se ha visto influenciada por otras formas de comercialización de productos de primera necesidad, a través de la presencia de autoservicios. Se concluye que para ello se requiere fortalecer cuatro procesos: administración/alta gerencia, gestión comercial, talento humano y gestión de las comunicaciones.

Palabras clave: Estrategia empresarial; economía local; comercialización; redes de cooperación rural

Abstract

The production and marketing of staple foods of the local peasant economy in intermediate regions has allowed access to high quality products, through supply strategies for remote areas, forming cooperation networks in rural areas. This behavior has been transforming with the presence of self-service stores managed by the community. The objective of the study is to establish through case analysis how the local economy has adapted new formats to improve marketing efficiency. The method was descriptive, using mixed models through which 150 clients and 10 managers and owners were approached by means of convenience sampling. The most relevant finding was that the local economy of intermediate cities has been influenced by other forms of commercialization of staple products, through the presence of self-service stores. It was concluded that four processes need to be strengthened: administration/high management, commercial management, human talent and communications management.

Keywords: Business strategy; local economy; commercialization; rural cooperation networks

INTRODUCCIÓN

Existe una persistencia de la economía local campesina en la producción y comercialización de productos agrícolas de alta calidad, distribuidos de forma artesanal no solo en zonas rurales, sino en contextos urbanos, mediante un trabajo de cooperación en red, el cual incide en el ámbito económico, cultural, social, político y tecnológico (Santacoloma-Varón, 2015). Al mismo tiempo, el territorio colombiano está representado en un 99.6% por área rural, convirtiéndolo en un país eminentemente agrícola que debe seguir aprovechando las bondades de sus productos (Ardila, Burgos, Ramírez y Vargas, 2020).

En efecto, los sistemas de comercialización y distribución de productos, han ido evolucionando, a pesar de que los pequeños productores agrarios, los cuales operan local e individualmente, compran caro los insumos y baratos sus productos.

Para autores como Rodríguez, Ramírez y Restrepo (2018), la promoción y el fortalecimiento de sistemas de comercialización en ciudades intermedias, deben estar pensadas desde la sostenibilidad de la agroempresa asociativa rural, por lo que las políticas públicas se enfrentan a diversos retos, entre ellos, evaluar los mecanismos de promoción y comercialización los cuales favorezcan no solo a los compradores, sino a los productores rurales.

Entre las modalidades de venta, el comercio minorista se ha dedicado a la venta de alimentos de primera necesidad y algunos productos complementarios, caracterizados por ser negocios de pequeño formato los cuales priorizan en su oferta, productos de la canasta familiar dirigido a familias que viven en la misma zona geográfica o en lugares muy próximos, de estratos socioeconómicos bajo y medio, ejemplificando la nueva conformación de los sistemas alimentarios y sus implicaciones en el ámbito local (Torres, 2012). Con esta estrategia bien empleada, las ciudades intermedias podrían dar un uso eficiente a sus recursos incursionando en sistemas de producción sostenibles a partir del fortalecimiento en su cadena de valor, lo cual como lo expone Oddone y Padilla (2017), es un aspecto relevante por su interacción con el entorno.

Si bien existen trabajos de grado de estudiantes universitarios que aportan relación con diagnósticos de sistemas de comercialización rural, se requiere profundizar. No obstante, se destaca el caso planteado por Feito (2020), cuyo propósito fue mostrar la importancia de los canales alternativos de comercialización del sector de la *Agricultura Familiar* como herramienta para el desarrollo rural mediante una experiencia de comercialización alternativa para productores familiares de La Matanza, provincia de Buenos Aires en Argentina: la “Feria del Productor al Consumidor: la soberanía alimentaria entra a las aulas”, en la Universidad Nacional de La Matanza, sin embargo, no se evidencian estudios de autoservicios en ciudades intermedias.

En este orden de ideas, esta investigación asume el desafío de estudiar los sistemas de comercialización rural y su incidencia en la economía local de ciudades intermedias, bajo el interrogante de investigación: ¿Cuáles son los procesos o prácticas necesarias para una comercialización eficiente en zonas rurales? Por lo anterior, este documento tiene una estructura de cinco sesiones: referente teórico, método, hallazgos y su interpretación con conclusiones.

ESTADO DEL ARTE

En Colombia se han venido desarrollando con el paso de los años, establecimientos de alimentos que se ajustan tanto al presupuesto como a la conveniencia por proximidad de los colombianos. Ello, ha traído como consecuencia, transformaciones en la conducta de consumo y no ha sido una condición ajena para ciudades intermedias, debido a la relación que existe entre variables demográficas y psicográficas en la acción de compra. A esto se suma lo planteado por autores como **Haq, Adnan y Ali (2020)**, quienes ponen de manifiesto algunas prácticas ecológicas de los consumidores, siendo más conscientes en la reducción de desechos, conservación de recursos y una vida saludable, dispuestos a adquirir productos ecológicos y naturales.

Este tipo de empresas hacen parte del sector de comercio minorista, en el que se articulan tres agentes importantes. El primero tiene que ver con el consumidor de bienes y servicios, el segundo con los establecimientos de comercio de grande y pequeño formato. Y finalmente, los proveedores, quienes responden a los requerimientos del punto de venta. A su vez, se debe valorar lo expuesto por **Hwang (2021)**, sobre el ingreso de tiendas externas al mercado minorista, afectando considerablemente el margen promedio de las empresas locales, pero además inciden en el comportamiento de consumo.

Ahora bien, entre los diferentes tipos de comercio minorista existentes, se encuentran las tiendas de barrio, catalogadas así, como aquellos negocios de pequeño formato los cuales comercializan víveres y abarrotes al detal, facilitando la adquisición de productos a sus clientes, volviéndose más especializadas, a tal punto que están incorporando incluso, mejoras tecnológicas y digitales, y como lo sugieren **Fernandes et al. (2018)**, es una forma de resolver e incrementar la frecuencia de consumo a través de las compras en línea.

Sin embargo, a comienzos de los años 90, este tipo de negocios que apenas tomaban forma, se crearon con el fin de cubrir una necesidad de la comunidad, accediendo a facilidades de pago las cuales en ocasiones, no eran rentables para los propios tenderos, pero que generaban lazos de amistad entre la vecindad. Así las cosas, fueron pasando de generación en generación, logrando transformar su administración en lo que hoy se conoce como autoservicios, e incluso supermercados.

No obstante, a principios del siglo XX, empezaron a aparecer las primeras tiendas llamadas *autoservicios*, las cuales tenían como finalidad, una venta directa, primero dedicada a la industria de alimentos y posteriormente, ampliadas a otras categorías. Dada su estructura, algunos autores como **Rybczewska, Sulkowski y Bilan (2021)**, han determinado para el caso de países de primer mundo, que este tipo de establecimientos, se adaptan rápidamente a las condiciones del mercado, e incluso son referentes en el ámbito comercial, en situaciones como la emergencia sanitaria por el Covid19.

Parte de esa transformación, **Fragoso y Pineda (2018)** establecen que se ha debido al reconocimiento de la gestión empresarial, como un proceso continuo en la fijación de objetivos y al análisis del entorno mediante herramientas de gestión, así como de las estrategias comerciales acorde a la selección de mercados, especialmente en el

diseño de un plan estratégico con la inclusión de factores ágiles, flexibles y humanos. Por ende, diferentes entidades han visto este sector como un eslabón el cual requiere de mayor análisis en su comportamiento porque contribuye significativamente en la economía.

Vale la pena resaltar la labor desarrollada por la Federación Nacional de Comerciantes-Fenalco a través de diferentes programas como *Fenaltiendas*, cuyo propósito busca, acompañar el comercio minorista en Colombia por medio de estrategias de fortalecimiento empresarial, tópico sobre el cual, se viene profundizando, haciendo hincapié en las estrategias asociativas, incidiendo, como lo plantea **Santa, Hernández y Pabón (2019)**, en la gestión y planificación de recursos, capital de trabajo, contratación laboral, así como acciones de promoción y comercialización, dirigidos hacia resultados de innovación e incremento en los índices de competitividad.

Otra variable que incide en esta evolución, es el cambio diferencial que aporta el liderazgo integral de la alta gerencia, resaltando en su gestión, la capacidad de destreza administrativa, y con ello, la permanencia, sobrevivencia y crecimiento del autoservicio y de sus colaboradores. Incluso, **Lindblom, Kajalo y Mitronen (2016)** plantean que en el entorno minorista actual, las habilidades de liderazgo pueden marcar la diferencia entre el éxito y fracaso de las tiendas, contribuyendo de manera significativa en la satisfacción laboral e identificación organizacional.

Entonces, surgen nuevas estructuras de gestión comercial para el comercio de alimentos, enfocándose como primera medida en la comercialización de marcas propias las cuales son distribuidas en los autoservicios, y con ello, la incidencia de los precios, tendencias y entorno, que requieren el diseño de estrategias desde el conocimiento de sus beneficios, además de la presentación y rotación de productos.

Al respecto, **Starov, Zagorskiy, Gladkikh y Sumbaeva (2016)**, refieren que aun existen brechas entre la percepción del consumidor hacia las marcas propias y la perspectiva de mejorar el rendimiento del comercio minorista apalancándose en la comercialización de las mismas, por lo que una mejor preparación de los comerciantes, podría contribuir significativamente en este retail.

Por consiguiente, se propone identificar variables las cuales inciden en este nuevo fenómeno, y con ello, interpretar como las ciudades intermedias también responden a las expectativas del consumidor, especialmente cuando se trata del comportamiento del mismo.

Considerando lo expuesto por **Mack (2015)**, existe una tendencia relacionada con el crecimiento de las pequeñas empresas como un potencial transformador del emprendimiento a pequeña escala, siendo motor de desarrollo de las economías regionales y el mejoramiento empresarial, escenario que a su vez, corresponde al rol de juegan los autoservicios en las ciudades intermedias.

De igual forma, entre las tantas ventajas que supone su fortalecimiento, se encuentra el vínculo entre productores y consumidores, mediante canales de distribución los cuales llegan hasta el punto de venta, privilegiando en algunos casos, al productor directo. Sin embargo, la dispersión de pequeñas empresas, trae consigo, la necesidad de implementar mejores técnicas para el aprovechamiento de economías de escalas especializadas.

Desde ese enfoque, algunos autores como **Montes y Olleros (2020)** argumentan la importancia de incorporar estrategias que disminuyan la disparidad entre los procesos artesanales sin valor agregado, propios del *retail* minoristas en ciudades intermedias, por una producción local de productos autóctonos de la región, acorde a los intereses de mercados locales.

De este modo, apostarle al mejoramiento de estos negocios, implica hablar indirectamente de un fortalecimiento de la economía local, y en el caso de varios municipios en Colombia, de una economía rural con alto potencial comercial. Entonces se constituye en una manera de mitigar los altos índices de desempleo, y el desplazamiento a otras actividades no lícitas. De manera análoga, **Otsuka (2020)** enfatiza como el fortalecimiento de las economías locales y la convergencia de las disparidades regionales se potencializa a través de redes interregionales incrementando la eficiencia productiva, lo cual también podría verse, como una alternativa para las regiones colombianas.

Para su desarrollo, se requiere abordar la gestión del talento humano, como un elemento determinante en la perspectiva global de los autoservicios, priorizando entre otros aspectos, la fidelización del cliente. Implementarlo, promueve ventajas competitivas a través del mejoramiento de la experiencia de compra, y un factor diferenciador, ante los demás negocios relacionados con la actividad.

Lo anterior no es posible, si la administración a cargo de este tipo de negocios, no propicia espacios de autoaprendizaje dirigidos a compartir conocimiento y estilos de dirección que promuevan la transformación y el cambio, logrando con ello, capacidades dinámicas para adaptarse a las condiciones del entorno (**Barrios-Hernández, Olivero-Vega & Figueroa-Saumet, 2020**), y con ello, incrementar la retención de individuos preparados académicamente y con experiencia en el mercado.

De forma paralela, realizar un diagnóstico del clima organizacional de los trabajadores es importante porque permite mejorar los procesos productivos y conocer las necesidades y falencias que presenta el establecimiento. En este orden, algunos estudios como los de **Olsson, Paredes, Johansson, Roese y Ritzén (2019)**, establecen que los minoristas (especialmente los convencionales) podrían beneficiarse al desafiar las prácticas actuales y avanzar hacia convertirse en innovadores más activos y estratégicos, ya que su clima organizacional hasta cierto punto lo permite.

En ese orden de ideas, según **Alet (2015)**, cuando se habla de clientes, desde el entrenamiento del talento humano, se debe hacer la distinción de dos tipos. El que sabe que en la tienda encontrará un determinado producto que le agrada; cuando encuentra nuevamente ese producto, su fidelización es reforzada, aumentando la probabilidad de repetir la compra en la misma localidad; y el leal que busca una marca específica que ya ha consumido.

Así mismo, se debe considerar, acciones de mejoramiento y proyección comercial las cuales den pie a estrategias orientadas a satisfacer las expectativas del cliente, así como, tomar decisiones encaminadas a crear ventajas competitivas y sostenibles a lo largo del tiempo (**Ruiz, Gil y Berenguer, 2009**).

Entre tanto, la intención de compra, también se ve permeada por el destino de donde se adquieren los productos, lo cual, en este caso, guarda particular relación, debido a las características y riqueza natural de las ciudades intermedias. Lo anterior también

es expuesto por los autores **Jung y Childs (2020)**, quienes concluyen que las creencias de los consumidores y el lugar de compra, influye positivamente en la intención de compra.

Finalmente, para la transformación en la comercialización de alimentos de primera necesidad en ciudades intermedias, es necesario considerar, la gestión de las comunicaciones, debido a la forma como influye en las decisiones de compra de los clientes, incluyendo variables de promoción, entre ellas, técnicas de merchandising, donde no solo se busque la optimización de la ubicación del producto, sino elementos como el lugar, la cantidad, el tiempo y el espacio de los mostradores para mayor eficiencia en el proceso de ventas. Algunos autores, como **Lupşa-Tătaru (2019)**, agregan que los pequeños negocios deben considerar las herramientas de comunicación como una fuente indispensable para la construcción de ventajas competitivas.

METODOLOGÍA

En términos de alcance, la investigación se tipifica como descriptiva (**Lafuente y Marín, 2008**), dada la caracterización de conceptos y fenómenos de un sector, a través de la observación y medición de sus elementos, así como la relación entre los actores involucrados. Además, genera un diagnóstico de situaciones concretas, indicando rasgos específicos y en algunos casos diferenciadores, siendo una base de partida para próximas investigaciones (**Morales, 2009**).

En efecto, para la obtención de la información se empleó modelos mixtos, combinando enfoques cualitativo y cuantitativo en un mismo estudio (**Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018**), logrando un proceso complementario entre ambas técnicas. Se estableció un tamaño de muestra de 130 encuestas dirigidas a clientes, abordándose siete componentes de indagación, siendo un proceso el cual buscó conocer la percepción del entorno frente a este tipo de prácticas de consumo y la forma en la que responde el autoservicio a dichas necesidades.

Esta información se representó mediante datos estadísticos, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, que fueron sistematizadas por medio del programa **SPSS (versión 24)**. La segunda población fueron diez establecimientos dirigidos a administradores y propietarios, empleando un muestreo por conveniencia dada la ubicación de los autoservicios en la zona geográfica de interés.

Así fue posible, comprender la forma como se ha logrado iniciar con el sector en ciudades intermedias, sus desafíos y retos frente al comportamiento de consumo y otros aspectos, entre ellos, el suministro por parte de proveedores locales provenientes de la economía rural.

Esta experiencia, contribuyó a los procesos de retroalimentación metodológica para una mayor interpretación acerca de la realidad empresarial. Esta técnica permite seleccionar sujetos en virtud de la accesibilidad, proximidad y nivel de conocimientos frente al tópico que se está investigando (**Hernández, Fernández y Baptista, 2014**).

La investigación facilitó llegar a conocer situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción de actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limitó solo a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación

de las relaciones existentes entre dos o más variables, abordando la formulación de estrategias para la mejorar el desempeño.

Las variables sobre las cuales se indagó en los clientes fueron: 1) comportamiento de compra, 2) medios de promoción, 3) percepción del lugar. Para los administradores y propietarios se estudiaron: 1) prioridades administrativas del autoservicio, 2) proveedores, 3) atención al cliente, 4) planeación y proyección de ventas y, 5) conocimientos financieros y normativos.

En otras palabras, la metodología contempló cinco fases. Primero, la descripción del establecimiento, identificando los elementos importantes que reflejan características principales, dando cuenta, en síntesis, cuál era la gestión estratégica como operativa de la organización. Segundo, el trabajo de campo, iniciando con el reconocimiento del lugar para posteriormente, estructurar instrumentos de medición a la población de interés, logrando con ello, un diagnóstico de los procesos administrativos.

Como tercer elemento, se adelantó el procesamiento de información, mediante la tabulación y análisis de resultados, comparando la información interna con las necesidades del entorno expresadas por los clientes, así como por administradores de establecimientos similares, con el fin de encontrar elementos a fines y divergentes que contribuyeran al objeto de estudio.

Se determinó un diagnóstico de los procesos administrativos y agentes externos, logrando conocer factores que inciden de forma positiva y negativa en la gestión administrativa, reconociendo con ello, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se presentan en el establecimiento, acercándose a las bases para el diseño del plan de mejoramiento con sus respectivas estrategias.

Finalmente, se llevó a cabo el diseño del Plan de Mejoramiento Administrativo- PMA, incluyendo objetivos y metas a alcanzar, así como recomendaciones para abordar de forma integral por medio de un ciclo de evaluación proyectado hacia el mejoramiento continuo del Establecimiento de Comercio de Alimentos-ECA, lo cual debe fundamentarse de acuerdo con el método de investigación seleccionado para el desarrollo del trabajo.

RESULTADOS

En este apartado se describe la categorización de los datos y análisis de los clientes y administradores.

Análisis de clientes

• Comportamiento de compra

Frente al comportamiento de compra de los clientes del establecimiento, se evidencia como las personas se enfrentan a actividades comerciales que requieren de su percepción y diferenciación; en algunas ocasiones, este proceso da pie a la decisión y ejecución de compra, que es finalmente lo que se busca, monetizar las estrategias de difusión y promoción (Bernal y Tomaseti, 2013).

En relación con el estudio, el comportamiento de compra guarda relación con el género (**Figura 1**), siendo una labor principalmente de las mujeres (68.4%), así como de personas mayores de 25 años, es decir, las compras se realizan por personas en edad de trabajar, las cuales trabajan o están buscando empleo (Departamento Administrativo Nacional de Estadística-DANE, 2019). Por ende, la edad y etapa del ciclo de vida de los compradores, incide de forma directa en el tipo de compras de bienes y servicios que adquieren a lo largo de su vida (Novillo, 2012), en este caso, bienes de consumo familiar (**Figura 2**).

En relación con la frecuencia de compra (**Figura 3**), el estudio determina una preferencia diaria (33.3%), seguido de día de por medio (29.8%) y de dos veces por semana (19.3%). Esta variable es relevante porque influye de forma importante en la satisfacción del consumidor, así como la lealtad que puede existir con la cadena de distribución. Algunos estudios demuestran que, a mayor frecuencia, mayor son los servicios ofrecidos en el punto de venta, de tal manera, que las decisiones están influenciadas principalmente por lo que está a la vista (Mittelman, Gonçalves & Andrade, 2020).

No obstante, para el caso de ciudades intermedias, existen tres aspectos de mayor incidencia en la frecuencia de compra: el precio, la cercanía al establecimiento y la seguridad del lugar, según resultados de la investigación. Esto se debe a la capacidad adquisitiva, la cultura de compras cercanas que puedan hacerse caminando, y la prevención por la vulnerabilidad de zonas de alto riesgo como consecuencia de situaciones de conflicto armado.

En relación con los patrones de recompra son comunes en este tipo de establecimientos de compra por conveniencia y proximidad (**Figura 4**). Los resultados evidencian que, en su mayoría, las personas (98.2%), si volverían a comprar en el autoservicio, resultado el cual permite considerar un programa de fidelización que acentúe estas propiedades ya logradas, con el fin de replicarlas para ir creciendo en cartera de clientes.

De igual manera las empresas hoy en día han invertido en publicidad para darse a conocer más en el mercado, cubrir las necesidades de los clientes y proporcionarles satisfacción, ofreciéndoles a cambio, productos y servicios que estén a la altura y hacer posible superar sus expectativas (Agüero, 2014).

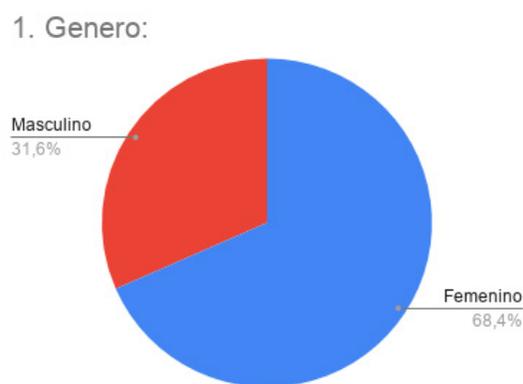


Figura 1. Género.

Fuente: Elaboración propia.



Figura 2. Edad.
Fuente: Elaboración propia.

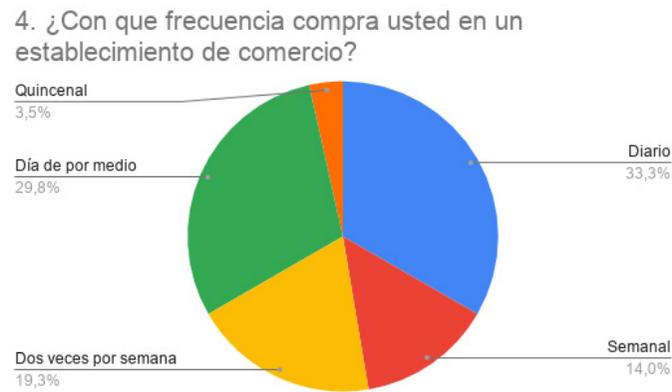


Figura 3. Frecuencia de compra.
Fuente: Elaboración propia.

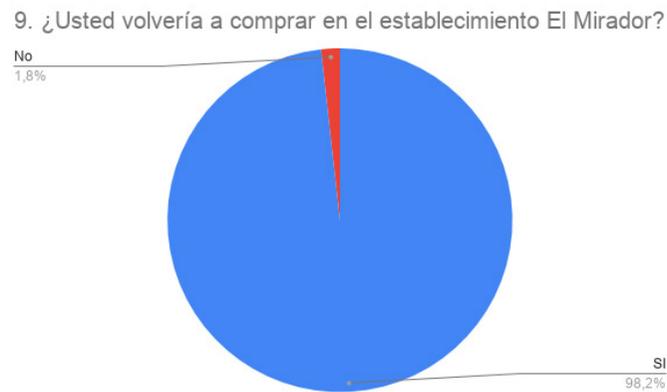


Figura 4. ¿Usted volvería a comprar en el establecimiento El Mirador?
Fuente: Elaboración propia.

• *Estrategias de promoción de los supermercados de Piendamó*

Tomando como referencia los supermercados, los autoservicios adelantan programas de promoción de ventas, haciendo que su oferta resulte más atractiva a los compradores.

Entre las técnicas más avanzadas, existe una participación activa del comprador que debe analizarse a la luz de la experiencia que este adquiere con la marca y el servicio (Slot, Wuyts & Geyskens, 2020).

Los resultados muestran como uno de los aspectos de mayor interés para los clientes es la promoción del dos por uno (43.9%), seguido de las promociones de docena con productos variados (29.8%), comportamiento coherente con la variable de precio y frecuencia de compra (Figura 5). En la medida que existan mayores promociones, los clientes se sienten más atraídos por comprar.

Ahora bien, la promoción también requiere de estrategias de difusión. Entre los mecanismos más empleados en ciudades intermedias, está la modalidad de voz a voz. En este caso, los clientes se enteraron del autoservicio por medio de referidos (59.6%), seguido de quienes ubicaron la tienda al recorrer el municipio (26.3%) (Figura 6).

Según Gómez (2011), es la estrategia de publicidad más empleada para dar a conocer la imagen, considerando que es el cliente satisfecho el que de manera voluntaria recomienda el lugar. De su práctica, se deriva posiblemente el *engagement*, definido como el arte de crear una relación de amor incondicional hacía una marca, debido a la interacción entre los consumidores de manera voluntaria y a partir de una experiencia real de compra (Ospina, 2016).

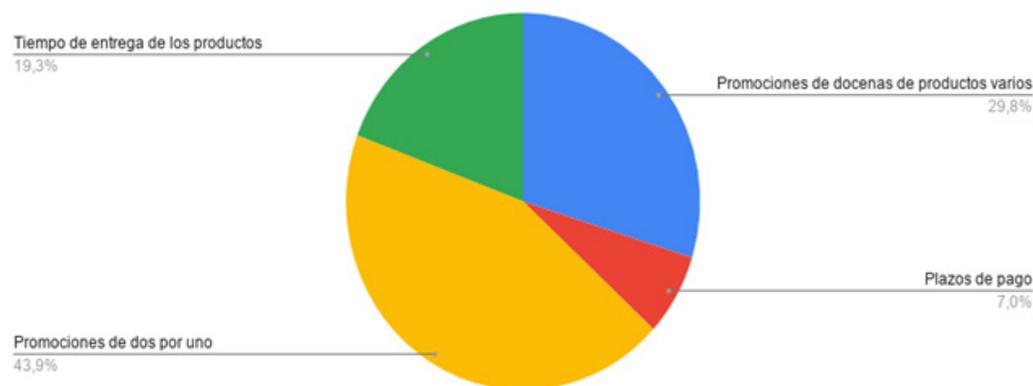


Figura 5. ¿Qué le parecen más atractivo en el momento de comprar?
Fuente: Elaboración propia.

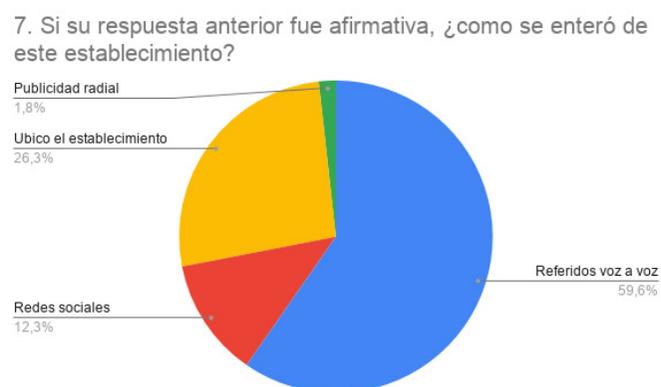


Figura 6. Medio por el que se enteró de este establecimiento.
Fuente: Elaboración propia.

• *Percepción del lugar*

La evolución de las tiendas de barrio a autoservicios se debe en su mayoría, a una inversión importante en infraestructura y marketing. En ese orden de ideas, el consumidor encuentra en el lugar, espacio suficiente para desarrollar por si mismos, la selección de los productos, y al tiempo, los productos pueden conservarse en óptimas condiciones, porque así el lugar lo permite. Sin duda, la infraestructura hace parte integral del servicio y se convierte en los atributos de la marca. Sin embargo, el control en la calidad de la imagen del punto, requiere un seguimiento administrativo exigente, con rutinas y medidas establecidas.

Es decir, la calidad percibida por un cliente de un autoservicio en el acto de compra, influye en su satisfacción y ésta a la vez genera una actitud positiva a largo plazo. De modo que debería también evaluarse desde la calidad de la experiencia, el valor percibido por el cliente, la satisfacción del cliente y la lealtad del cliente (Kusumawati & Rahayu, 2020).

Otro elemento que se articula al anterior, es la atención al cliente, relacionada con la disponibilidad de personal calificado para resolver inquietudes, especialmente asociadas con la ubicación de productos y características puntuales de marcas, para lo que se requiere de una medición y control del nivel de satisfacción.

La satisfacción del cliente se vuelve cada vez más exigente, debido a las múltiples opciones, que difieren en precio como prioridad y que se concentran en la experiencia de compra, es decir, en la calidad del servicio. En ese sentido, la lealtad se convierte en el resultado de la satisfacción, la cual se espera, sea un proceso continuo, el cual genere una constante renovación, agregando valor al servicio (Iparraguirre, 2019).

En relación con el estudio, la mayoría de los clientes, manifestaron haberles llamado la atención, la adecuada atención y amabilidad por parte de las personas que trabajan en el autoservicio (57.9%), afirmando que volverían a comprar (98.2%), resultado que permite inferir la necesidad de considerar un programa de fidelización que acentúe estas propiedades ya logradas por la marca (Figura 7).



Figura 7. Percepción del establecimiento.
Fuente: Elaboración propia.

Administradores de supermercados

• *Prioridades administrativas del autoservicio*

El sector de comercio minorista demanda una estructura eficiente para el cumplimiento de objetivos, y uno de los elementos que más incidencia tiene supone ser los inventarios. Entre tanto, este aspecto involucra una variedad de capital el cual afecta la entrega de productos a los clientes, e impacta otras áreas funcionales como operaciones, marketing, contabilidad, sistemas de información y finanzas (Reyes y Rojas, 2015).

No obstante, el registro oportuno y ordenado de la documentación se revierte a favor de la organización, facilitando a la empresa, a incrementar su eficiencia y productividad, así como a prever problemas relacionados con información, documentación y reduciendo costos. Al respecto, algunos autores como Çiçek (2020), resaltan la importancia de que existan políticas corporativas las cuales protejan e impulsen el valor estratégico de la gestión documental en las organizaciones.

Entre las prioridades de gestión (Figura 8), los administradores indicaron que la documentación suponía un factor de primera línea (60%), considerando que el control de la gestión documental, no solo es necesaria para llevar el orden de los documentos, sino para que la información fluya de una manera más rápida entre los actores de la cadena de suministro.

En una proporción menor, los productos no vendidos y los precios del mercado (20%), son otros aspectos que se monitorean con alta frecuencia (Figura 8). Esto se debe a que la mayoría de las compras de bienes de consumo se realiza en los establecimientos minoristas como es el caso de los autoservicios, y, por tanto, la fijación de precios en bienes de consumo se desagrega en dos fases.

La primera tiene que ver con la forma como el fabricante fija el precio para el minorista, y posteriormente el minorista, fija el precio a los consumidores. Entre sus implicaciones, es que los productores no tienen un control suficiente del precio de su producto dirigido al cliente final.

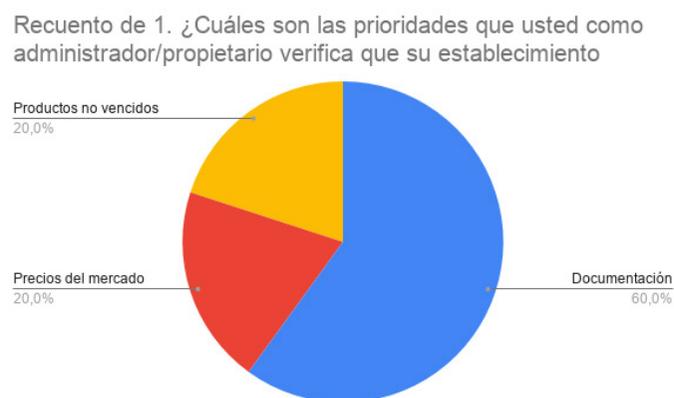


Figura 8. Prioridades que el administrador/propietario verifica se cumplan.

Fuente: Elaboración propia.

Las siguientes figuras muestran los aspectos más relevantes a considerar entre los proveedores y la administración. Los plazos de pago a proveedores, los tiempos de entrega de productos por el proveedor, la devolución de productos y las expectativas de lo que se espera de un nuevo proveedor, son los elementos de primer orden.

Entre ellos, el pago de la mercancía, es uno de los factores que incide en su selección (Figura 9). En su mayoría, el 70% de los administradores manifestaron que el pago es a 15 días, logrando un tiempo prudencial para que el negocio pueda organizar sus cuentas del establecimiento. Entonces la financiación a través del crédito comercial es una estrategia muy común que se emplea en el sector, porque permite estandarizar el pago en la misma fecha.

Este aspecto es relevante según los administradores, porque de una buena gestión en el plazo que se acuerde con los proveedores, depende que las tiendas no se queden sin liquidez, y con ello, no corren el riesgo de no saber medir adecuadamente las fechas de entrada y salida del efectivo. Entonces genera un valor agregado para el crecimiento sostenido, y redundando en la estabilidad para lograr el equilibrio en el binomio rentabilidad y riesgo (Bhandari, 2019).

De igual manera, en su mayoría, el 60% de los administradores respondieron que el tiempo que manejan los proveedores para la entrega de productos es de 2 días (Figura 10).

Para el caso de la devolución de algún producto (Figura 11), la mayoría de los administradores prefieren hacer descuentos en “factura actual” (40%), así como en el siguiente pedido (30%). En este sentido, existen productos que pueden ser devueltos mientras que otros no. Esto dependerá de las políticas de devoluciones de cada establecimiento.

Lo que esperarían los administradores de los proveedores (Figura 12), el mayor porcentaje lo obtuvo “mejor precio” (40%), como una de las opciones más relevantes que tienen en cuenta los administradores para obtener productos de buena calidad a un precio competitivo. Así también, la opción “mayor variedad” estuvo representada como la primera opción (30%), seguido de una mejor forma de pago (20%) y de menor tiempo de entrega (10%). De la misma manera, el desempeño de las ventas debe tener un adecuado control donde las acciones sean prácticas y necesarias para así manejar las formas de pago y plazos dados.

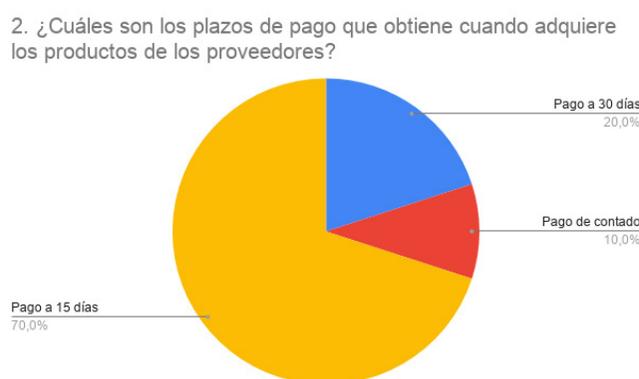


Figura 9. Plazos de pago a proveedores.
Fuente: Elaboración propia.

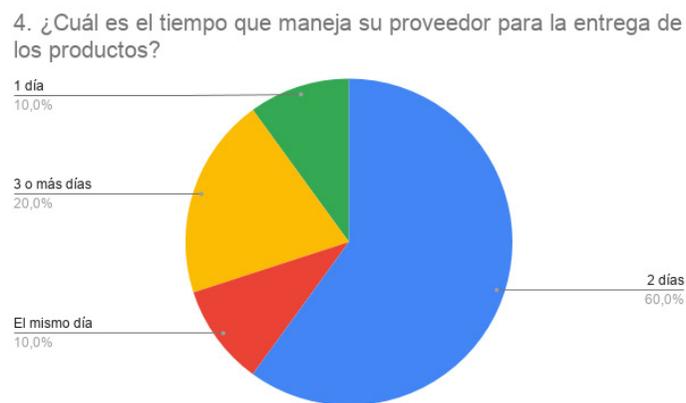


Figura 10. Tiempo de entrega de productos por el proveedor.
Fuente: Elaboración propia.

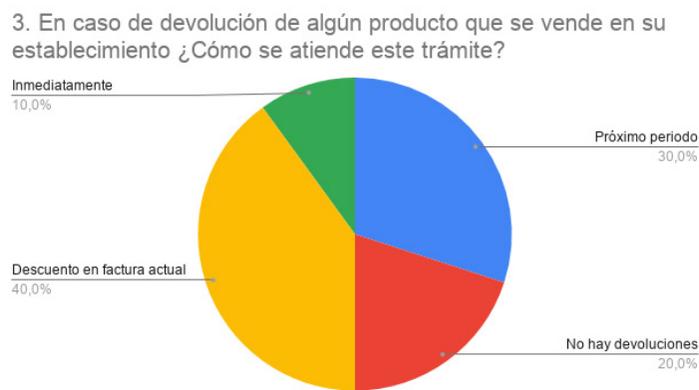


Figura 11. Devolución de productos.
Fuente: Elaboración propia.



Figura 12. Que se espera de un nuevo proveedor.
Fuente: Elaboración propia.

Planeación y proyección de ventas

Respecto al volumen de las ventas que presentan los productos de la canasta familiar en los establecimientos, el 30% de los administradores, indicaron que estos están

representados en un 21% a un 30% del total de productos, seguido del 31% al 41%, cifras que demuestran una participación importante en los productos que manejan. Este aspecto es relevante porque determina como los establecimientos contribuyen al abastecimiento en los hogares de productos de primera necesidad, y en la asignación de precios, requiere de un cuidado especial con el fin de no caer en un incremento que afecte el consumo esencial (Costa & Teixeira, 2018).

De acuerdo a los resultados obtenidos sobre la disminución de las ventas con la situación por la emergencia nacional debido a la pandemia (COVID-19), el 60% de los administradores, expresaron haber disminuido sus ventas de un 11% a un 20%, seguido del 30%, de quienes expresaron haberlo hecho del 5% al 10%.

Es importante indicar que el sector de ECA a pesar que han suministrado productos por medio del sistema de domicilios, se han visto afectados como lo han hecho los demás sectores de la economía, dependiendo en gran medida de la frecuencia de compra presencial, además de la restricción al consumo como medida de prevención en el manejo de los ingresos por cuenta de la emergencia sanitaria.

En relación con la planeación de la proyección de ventas y organización del establecimiento a futuro (Figura 13), el 90% de los administradores expresaron hacerlo al menos cada año, planeando estrategias las cuales permitan desarrollar la proyección de ventas y organización en los autoservicios, de tal manera que los resultados permitan el mantenimiento e incremento de clientes y ventas, además de fortalecer la gestión en el punto de venta.

En este aspecto, es relevante indicar que el mejorando del servicio en el sector, depende en gran medida, de la forma como se proyecte la relación con el cliente y la asignación de recursos para la promoción y comunicación.



Figura 13. Planeación y proyección de ventas.
Fuente: Elaboración propia.

Conocimientos financieros y normativos

Ahora bien, el 80% de los administradores expresaron contar con conocimientos financieros para el manejo de la administración de los autoservicios (Figura 14), sin embargo, en la justificación de la pregunta se pudo evidenciar que todavía existe un gran desconocimiento al respecto.

En esta misma proporción, los administradores expresaron la importancia de conocer la normatividad reglamentada en el Código de Comercio (**Decreto 410, 1971**) y su aplicación a los establecimientos de comercio minoristas.

Para el manejo de contabilidad de los establecimientos (**Figura 15**), el 50% de los administradores lo hacen de manera empírica, mientras otros prefieren recibir los servicios de un contador (40%).

Para ello, es necesario llevar un control en los gastos e ingresos de los autoservicios, un control de facturas de ventas y emplear sistemas de software o programas informáticos de contabilidad.

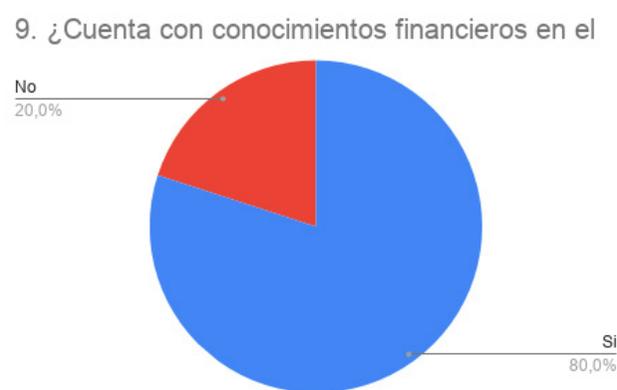


Figura 14. Conocimientos financieros para el manejo del establecimiento.
Fuente: Elaboración propia.

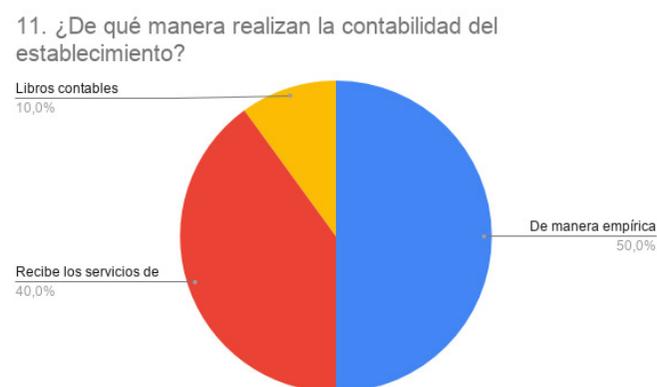


Figura 15. Manejo de contabilidad del establecimiento.
Fuente: Elaboración propia.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Recomendaciones para fortalecer los autoservicios en ciudades intermedias

Considerando los referentes teóricos y los anteriores resultados de campo, se describen a continuación recomendaciones y prácticas para implementar en autoservicios, encaminado a lograr una transformación en la comercialización de alimentos de

primera necesidad en las empresas que se estudiaron, siendo un referente para establecimientos similares.

En efecto, se presentan los elementos de mayor importancia a tener en cuenta para el fortalecimiento en la comercialización de productos de primera necesidad en ciudades intermedias en el sector de comercio minorista como autoservicios.

La administración de la alta gerencia como un factor crítico para el éxito de los autoservicios

La gerencia en el sector de comercio minorista, guarda una relación estrecha con la eficiencia de los procesos, entendiéndose desde dos enfoques. El primero, un compromiso por la calidad total. Es decir, la aplicación de principios en la gestión de actividades que se desarrollan por la organización, no solo en la prestación del servicio que se entrega al cliente, sino también hacia sus colaboradores.

La segunda, desde la gerencia de marcas, la cual abarca las propias del establecimiento, estudiándose desde las decisiones de su comercialización y posicionamiento, hasta los intermediarios del canal de distribución y fabricantes.

Por tanto, la gerencia debe ser la directamente encargada de promover la gestión administrativa en pro del crecimiento del negocio, al desarrollar un plan de direccionamiento estratégico el cual potencialice la gestión administrativa y el crecimiento del mismo.

A su cargo, debe estar la revisión y monitoreo de los objetivos estratégicos, para que el establecimiento fomente la cultura de la mejora continua en todos sus procesos, visualizando los cambios a incorporar en aras de crecer a un mediano y largo plazo.

Entre ellos, una tienda bajo el sistema de autoservicio debe considerar entre sus procesos, algunos como la recepción de mercancías. Donde los proveedores hacen entrega de los productos y se devuelven aquellos, que no se vendieron. La bodega, como espacio donde se organiza la mercancía, considerando su clasificación y distribución. La zona de venta, como el lugar donde se ubican y exhiben los productos para el cliente final, clasificados por secciones; en este espacio se emplean estructuras, ya sea góndolas, cabecera de góndola, islas, refrigeradores. El Áreas de caja, zona en la que los clientes una vez escogido los productos, proceden a pagarlo (Hood, Clarke & Clarke, 2016).

Otro aspecto relevante, es el talento humano el cual conlleva a realizar de manera preventiva tareas que permitan detectar situaciones potenciales, así como cuantificar el desempeño, rendimiento, funciones y comportamiento de los empleados con el fin de brindarles posibilidades de crecimiento personal y profesional, logrando con ello, explorar sus habilidades, realizando esfuerzos y aprovechar los efectos sociales, culturales, económicos y tecnológicos.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expresado, se propone como mecanismo de evaluación, la presencia y cumplimiento de indicadores, como medios para comprobar de forma objetiva si la empresa se acerca al objetivo previsto y si las actuaciones se han desarrollado según lo proyectado. Entre ellos, se presentan los siguientes:

- *Servicio al cliente*: Como uno de los elementos que define la competitividad de las empresas, siendo una herramienta de diagnóstico que hace énfasis en la evaluación de expectativas y necesidades.
- *Desempeño del talento humano*: Este indicador permite valorar si el acompañamiento que se le da a los colaboradores se está viendo reflejados no solo en el cumplimiento de sus responsabilidades, sino en la debida gestión de su proceso.
- *Comportamiento de ventas*: Se convierte en uno de los más importantes para la organización, ya que permite monitorear los recursos que ingresan al establecimiento de acuerdo a periodos establecidos.

La gestión comercial como estrategia diferenciadora en las tiendas bajo el sistema de autoservicio

Para una adecuada gestión comercial, el sector de comercio minorista bajo el sistema de autoservicio, deben considerar una estructura competitiva, desde un punto de vista estratégico, siendo estos, los elementos que conducen a detectar las oportunidades y amenazas generales.

Una herramienta para medir o diagnosticar la estructura competitiva en un sector es la de las cinco fuerzas competitivas, propuesta por Michael Porter en 1980. Este modelo está orientado a evaluar la conducta de las empresas del sector y sugiere que el grado de competencia y el rendimiento de la industria están condicionado por cinco fuerzas, las cuales no cambian, pero la naturaleza de la competencia sí lo hace (Meyer & Gordon, 2018).

Por ende, para el caso de estudio, en la primera fuerza denominada *Poder de negociación de los clientes*, se evidencia la existencia de una capacidad de estos para forzar los precios hacia abajo, encontrando alternativas con estructuras locales rudimentarias como las plazas de mercado.

De este modo, se requiere una revisión de precios y calidad, buscando que los competidores entren a replantear sus estrategias promocionales, y de igual forma, los competidores pueden afectar el establecimiento de precios en las empresas vendedoras de productos que se adquieren en el autoservicio, porque ya existen empresas establecidas que brindan productos sustitutos, lo que permite al consumidor poder elegir el producto que más le beneficie tanto en el precio, calidad y necesidades.

En relación con la rivalidad entre empresas, existe debido a la necesidad de los autoservicios por diferenciarse de su competencia, ya sea en imagen, calidad, precios, buscando diferentes canales para la distribución que representen una ventaja competitiva.

Frente a la amenaza de los nuevos entrantes, el sector cuenta con barreras de entrada importantes entre los que cabe destacar la inversión en infraestructura, negociación con proveedores y experiencia en marketing, lo que ha evitado el ingreso de nuevos competidores, sin embargo, quienes logran hacerlo, demuestran una inversión suficiente para atraer a los clientes quienes se sienten inducidos por la imagen, el producto y los precios.

Con respecto al poder de negociación de los proveedores, cuando los precios de los productos que se manejan en los autoservicios suben y existe una baja producción de cada producto. Los proveedores pueden modificar el precio, incidiendo en ello, factores externos como el clima, los precios de insumos para el mantenimiento de cultivos, el precio del transporte, situaciones de orden sanitario como el vivido por la pandemia del 2020.

Así mismo, al existir gran variedad de tiendas bajo el sistema de autoservicios, ubicados en las ciudades y zonas rurales cercanas, es posible que estos puedan obtener buenos precios. En relación con las amenazas de productos sustitutos, aparecen diferentes alternativas que pueden satisfacer la misma necesidad.

A pesar de que los autoservicios manejan diferentes líneas de productos tanto de bebidas, granos, lácteos, etc., algunos han logrado acceder a productos importados que son competencia directa y sustituta de la producción agrícola local principalmente.

Así mismo, el fortalecimiento del portafolio de servicios, debe estar encaminado hacia la optimización de productos solicitados a los proveedores, logrando incrementar la frecuencia de compra, disminuyendo los desperdicios por falta de productos vendidos, así como mejores formas de pago y servicios complementarios.

Contribución del talento humano en las tiendas bajo el sistema de autoservicios

Desarrollar y retener el talento humano como factor clave del establecimiento es la mejor forma de avanzar. Para ello, como estrategia central, este tipo de negocios, deben implementar un modelo de gestión humana la cual identifique los perfiles ocupacionales y sus necesidades tanto de formación como actualización profesional, donde se considere el análisis y descripción de los puestos de trabajo, se realice la selección e incorporación de personas, e implemente un sistema de evaluación de desempeño para el talento humano y el diseño de programa de formación y capacitación.

En relación con las estrategias de formación y capacitación, es conveniente fortalecer como punto central, la logística integral de almacenamiento, a partir de una caracterización de actividades logísticas las cuales generan mayor impacto y cobertura. Esto, debido a una serie de prácticas logísticas inadecuadas en muchos autoservicios de retail (especialmente los pequeños y medianos), en operaciones relacionadas con la manipulación y el almacenamiento de los productos que afectan las características físicas y químicas de los productos (Neira, 2020).

De igual forma, la alta gerencia debe formarse en planeación estratégica orientada principalmente a liderar redes de colaboración las cuales permitan mejorar la capacidad de proveedores y mayoristas locales, con el fin de fortalecer las estructuras locales en la búsqueda de oportunidades de mercado, rescatando las bondades de la economía rural (Gutarra, 2019).

De este modo, se mejora la cualificación del personal, se incrementa la productividad y competitividad, reflejada en un mejor servicio.

Gestión de las comunicaciones

Debe existir canales de alta interactividad, mediante técnicas de marketing directo y social marketing, que como estrategia principal considere el diseño de un plan de mercadeo y comunicaciones orientado a incrementar la demanda enfocándose en las necesidades desatendidas del sector con alta incidencia digital, así como aspectos asociados a las estrategias promocionales y las bondades de las marcas blancas con respecto a la calidad del campo.

Entre sus principales acciones, incluir la implementación de estudios de mercado periódicos para identificar la demanda y oferta potencial, el monitoreo del plan de marketing y de comunicaciones, la ejecución de las campañas promocionales con enfoque de género, fortalecer imagen de la mujer compradora influenciada por el grupo familiar, así como realizar presencia en la web de forma coherente con el plan de marketing y diseñar programa de fidelización de clientes.

CONCLUSIONES

La economía local se ha visto influenciada en las ciudades intermedias por otras formas de comercialización de productos de primera necesidad, a través de la presencia de autoservicios. Con ello, el comportamiento de compra y el relacionamiento entre productores, distribuidores y clientes final.

Considerando el rol que ejercen las ciudades intermedias y su economía local en el comportamiento de las comunidades rurales y urbanas, surge la necesidad de identificar cuáles deben ser los factores que facilitan el diseño de un direccionamiento estratégico acorde a las expectativas del consumidor para los negocios minoristas a cargo de la comercialización de productos de primera necesidad, mediante la implementación de supermercados bajo el sistema de autoservicios.

Entre las ventajas que supone su fortalecimiento, es el vínculo entre productores y consumidores, el fortalecimiento de canales de distribución que llegan hasta el punto de venta, privilegiando en algunos casos, al productor directo.

De este modo, apostarle al mejoramiento de estos negocios, implica hablar indirectamente de un fortalecimiento de la economía local, y en el caso del Cauca (Colombia), de una economía rural con intención de desarrollarse con enfoque comercial.

Para lograr la transición de tiendas de barrio a autoservicios, los propietarios y administradores deben considerar al menos cinco frentes o factores estratégicos en su gestión empresarial, entre ellos, la incidencia y liderazgo de la alta gerencia, logrando comprometerse en el acompañamiento y direccionamiento estratégico del establecimiento, la gestión comercial como uno de los aspectos más relevantes a cargo del seguimiento de los patrones y comportamientos de consumo, la gestión del talento humano, desde el empoderamiento orientado a la fidelización del cliente, y finalmente pero no menos importante, la gestión de las comunicaciones, como herramienta de difusión y posicionamiento de la marca, identificando los canales y los medios más oportunos para desarrollar un mayor conocimiento de marcas blancas especialmente, asociados a los productos locales que se comercializan por sus propios productores.

REFERENCIAS

- Agüero, L. (2014). Estrategia de fidelización de clientes. [Trabajo de grado]. Universidad de Cantabria, Santander, España. Disponible en <https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/4474>
- Alet, J. (2015). “Visión cliente” como base de la definición de la estrategia y del funcionamiento de la empresa. *Harvard Deusto Business Review*, (241), 32–40. Disponible en <https://www.harvard-deusto.com/vision-cliente-como-base-de-la-definicion-de-la-estrategia-y-del-funcionamiento-de-la-empresa>
- Ardilla, S., Burgos, V., Ramírez, P. y Vargas, A. (2020). Desafíos del sector agropecuario colombiano tras la firma del acuerdo de promoción comercial entre Estados Unidos y Colombia. *Investigación & Desarrollo*, 27(1), 6–49. <https://doi.org/10.14482/INDES.27.1.330>
- Barrios-Hernández, K., Olivero-Vega, E. & Figueroa-Saumet, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Informacion Tecnologica*, 31(2), 55–62. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055>
- Bhandari, A. (2019). Book Review: strategies for Achieving Sustained High Economic Growth: The Case of Indian States. *South Asian Journal of Management*, 26(3), 202–205. Disponible en <https://sajm-amdisa.org/backissues>
- Bernal, S. y Tomaseti, E. (2013). Análisis del Comportamiento de Compra del Maximizador frente al Satisfactor. [Trabajo grado]. Universidad Politécnica de Cartagena, Cartagena de Indias, Colombia. Disponible en <http://hdl.handle.net/10317/4181>
- Çiçek, N. (2020). The Need for "Written Policy" for Electronic Document Management in the Context of E-Government Strategy: A Review on Practices in Turkey. *Turkish Librarianship*, 34(3), 377–405. <https://doi.org/10.24146/TK.739591>
- Costa, L. & Teixeira, J. R. (2018). Structural change with different consumption profiles in a pure labour economy. *Structural Change and Economic Dynamics*, 47, 28–34. <https://doi.org/10.1016/J.STRUECO.2018.06.002>
- Feito, M. C. (2020). Comercialización de la agricultura familiar para el desarrollo rural: feria de la Universidad Nacional de La Matanza. *Revista de Economía e Sociología Rural*, 58(1), 1–19. <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2020.187384>
- Fernandes, J., Martins, J., Teixeira, M. S., Branco, F., Gonçalves, R., Au-Yong-Oliveira, M. & Moreira, F. (2018, Septiembre). Incorporating Innovative ICT in Child-Oriented Marketing - A Retail Sector. Proceedings of the 13th European Conference on Innovation & Entrepreneurship-ECIE, University of Aveiro, Aveiro, Portugal. Recuperado de <http://repositorio.uportu.pt:8080/bitstream/11328/2690/1/P66.pdf>
- Fragoso, H. y Pineda, D. (2018). Modelo de gobierno de tecnología de la información para mejorar el desempeño de proyectos de negocio minorista. *Investigación Administrativa*, 148(122), 56–70. <https://doi.org/10.35426/IAv47n122.04>
- Gómez, D. (2011, marzo 15). Mercadeo de Referidos: La máxima expresión del voz a voz. [Publicación blog]. *Bienpensado*. Disponible en <https://bienpensado.com/mercadeo-de-referidos-la-maxima-expresion-del-voz-a-voz/>

- Gutarra, R. (2019). Prospectiva e inteligencia estratégica aplicada a la micro, pequeña y mediana empresa. *Tendencias*, 20(1), 107–129. <https://doi.org/10.22267/rtend.192001.110>
- Haq, H., Adnan, A. & Arif, M. (2020). Relationship Between Green Marketing Determinants and Consumer Buying Behavior: Mediating Role of Environmental Awareness. *Global Economics Review*, VI(I), 38–52. [https://doi.org/10.31703/ger.2021\(VI-I\).04](https://doi.org/10.31703/ger.2021(VI-I).04)
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014) *Metodología de la investigación*. McGraw Hill Interamericana. [6 ed.]. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill Interamericana. México D.F.: McGraw-Hill
- Hood, N., Clarke, G. & Clarke, M. (2016). Segmenting the growing UK convenience store market for retail location planning. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 26(2), 113–136. <https://doi.org/10.1080/09593969.2015.1086403>
- Hwang, K. I. (2021). The pro-competitive effects of foreign firm entry: Evidence from the Korean retail sector. *World Economy*, 45(5), 1–27. <https://doi.org/10.1111/TWEC.13178>
- IBM. (2016). Statistical Product and Service Solutions-SPSS (versión 24). [Software]. IBM. <https://www.ibm.com/support/pages/downloading-ibm-spss-statistics-24>
- Iparraguirre, C. (2019). La calidad del servicio y satisfacción de clientes en el sector de supermercados: una revisión de la literatura científica del año 2010 -2018. [Trabajo de grado]. Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú. Disponible en <https://hdl.handle.net/11537/22242>
- Jung, E. & Childs, M. (2020). Destination as Product Placement: An Advertising Strategy to Impact Beliefs and Behavioral Intentions. *Journal of International Consumer Marketing*, 32(3), 178–193. <https://doi.org/10.1080/08961530.2019.1662355>
- Kusumawati, A. & Rahayu, K. S. (2020). The effect of experience quality on customer perceived value and customer satisfaction and its impact on customer loyalty. *TQM Journal*, 32(6), 1525–1540. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2019-0150>
- Lafuente, C. y Marín, E. A. (2008). Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: fases, fuentes y selección de técnicas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 64, 5–18. <https://doi.org/10.21158/01208160.n64.2008.450>
- Lindblom, A., Kajalo, S. & Mitronen, L. (2016). Does a retailer's charisma matter? A study of frontline employee perceptions of charisma in the retail setting. *Journal of Services Marketing*, 30(3), 266–276. <https://doi.org/10.1108/JSM-05-2015-0160>
- Lupşa-Tătaru, D. A. (2019). The New Key of Competitive Advantage in Business. *Ovidius University Annals*, 19(2), 515–518. Available: <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/wp-content/uploads/2020/02/Section%20IV/19.pdf>
- Mack, E. A. (2015). Small Business and the City: The Transformative Potential of Small Scale Entrepreneurship. *Journal of Regional Science*, 55(5), 874–875. <https://doi.org/10.1111/JORS.12230>
- Meyer, C. & Gordon, D. G. (2018). Porter's Five Forces in the Post-industrial Age. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1–9. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.16589ABSTRACT>

- Mittelman, M., Gonçalves, D. & Andrade, E. B. (2020). Out of Sight, Out of Mind: Usage Frequency Considerations in Purchase Decisions. *Journal of Consumer Psychology*, 30(4), 652–659. <https://doi.org/10.1002/JCPY.1155>
- Montes, J. O. & Olleros, F. X. (2020). Microfactories and the new economies of scale and scope. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(1), 72–90. <https://doi.org/10.1108/JMTM-07-2018-0213>
- Morales, P. (2009). *Estadística aplicada a las Ciencias Sociales*. Madrid: Comillas.
- Neira, L. (2020, diciembre 16). Los productos que lideraron las tendencias en la pandemia del covid. *La República*. Disponible en <https://www.larepublica.co/especiales/resumen-del-ano-2020/conozca-cuales-fueron-los-productos-que-lideraron-las-tendencias-durante-la-pandemia-3102165>
- Novillo, E. (2012). Estudio del perfil de los consumidores de cadenas de supermercados de la ciudad de Machala y Propuesta de modelo de fidelización. [Trabajo maestría]. Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. Disponible en <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/3321>
- Oddone, P. y Padilla, R. (Eds.) (2017). *Fortalecimiento de cadenas de valor rurales*. Santiago: CEPAL/FIDA. Disponible en <http://hdl.handle.net/11362/42077>
- Olsson, A., Paredes, K. M., Johansson, U., Roesse, M. & Ritzén, S. (2019). Organizational climate for innovation and creativity—a study in Swedish retail organizations. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29(3), 243–261. <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1598470>
- Ospina, L. (2016). El engagement como herramienta publicitaria para generar relación incondicional entre los consumidores y una marca (estudio de caso). [Trabajo de pregrado]. Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Colombia. Disponible en <http://hdl.handle.net/10614/8785>
- Otsuka, A. (2020). Inter-regional networks and productive efficiency in Japan. *Papers in Regional Science*, 99(1), 115–133. <https://doi.org/10.1111/PIRS.12474>
- República de Colombia. DANE. (2019). Encuesta de Micronegocios (EMICRON) Año 2019. *Boletín Técnico*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/micro/bol-micronegocios-2019.pdf>
- República de Colombia. Presidencia de la República. (16 de junio de 1971). Código de Comercio. [Decreto 410]. Diario Oficial No. 33.339. Disponible en http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html
- Reyes, L. y Rojas, F. (2015). Mejora en la gestión empresarial en cadena supermercados Los Alpes. [Trabajo de pregrado]. Universidad Andrés Bello, Concepción, Chile. Disponible en <http://repositorio.unab.cl/xmlui/handle/ria/12133>
- Rodríguez, H., Ramírez, C. y Restrepo, L. (2018). Factores determinantes de la sostenibilidad de las agroempresas asociativas rurales. *Revista de Economía e Sociología Rural*, 56(1), 107–122. <http://dx.doi.org/10.1590/1234-56781806-94790560107>
- Ruiz, M., Gil, I. y Berenguer, G. (2009). Beneficios relacionales, satisfacción y lealtad en el comercio minorista: una comparativa intersectorial. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(1), 95–108. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60080-X](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60080-X)

- Rybczewska, M., Sulkowski, L. & Bilan, Y. (2021). Covid-19 pandemic and independent convenience stores in the United Kingdom. *Engineering Economics*, 32(3), 258–265. <https://doi.org/10.5755/J01.EE.32.3.28360>
- Santa, G., Hernández, J. y Pabón, H. (2019). La asociatividad como estrategia para mejorar la gestión: un análisis del comercio minorista. *Equidad y Desarrollo*, (33), 185–209. <https://doi.org/10.19052/EQ.VOL1.ISS33.10>
- Santacoloma-Varón, L. E. (2015). Importancia de la economía campesina en los tiempos contemporáneos: una mirada al caso colombiano. *Entramado*, 11(2), 38–50. <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n2.22210>
- Slot, J. H., Wuyts, S. & Geyskens, I. (2020). Buyer participation in outsourced new product development projects: The role of relationship multiplexity. *Journal of Operations Management*, 66(5), 578–612. <https://doi.org/10.1002/JOOM.1085>
- Starov, S. A., Zagorskiy, A. L., Gladkikh, I. V. & Sumbaeva, A. A. (2016). Investigation of the Perceived Risk of Buying Products under Own Retail Brand. *The Herald of Saint Petersburg University*, 8(2), 3–34. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2016.201>
- Torres, C. A. (2012). La participación de las grandes cadenas de supermercados en las redes de comercialización de los pequeños productores. *Nueva Antropología*, (77), 109–132. Disponible en <https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/nueva-antropologia/article/view/16005>

BIODATA

Diana Ximena Sánchez Tróchez es Magíster en Dirección y Administración de Empresas de la Universidad Internacional de la Rioja (España). Especialista en Marketing Estratégico y Profesor en Mercadeo y Negocios Internacionales de la Universidad Autónoma de Occidente (Colombia). Docente investigadora y docente universitaria. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0309-0673>

Adriana Diago Ortiz es Magister en mercadeo de la Universidad Icesi (Colombia). Especialista en Gerencia de Proyectos de la Fundación Universitaria de Popayán (Colombia). Administradora de Empresas Agropecuarias de la Fundación Universitaria de Popayán. Profesora asistente de la Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca (Colombia). Investigo en temas de gestión de las organizaciones y en mercadeo. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1150-4792>

María Cristina Diaz Cabrera es egresada del programa Tecnología en Gestión Empresarial de la facultad de Ciencias Sociales y de la Administración de la Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca (Colombia). Estudiante del programa de Administración de empresa de la misma Institución. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4337-9087>

Lina Marcela Narváez Bolaños es egresada del programa Tecnología en Gestión Empresarial de la facultad de Ciencias Sociales y de la Administración de la Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca (Colombia). Estudiante del programa Administración de Empresas del mismo. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9281-1801>