



Las competencias de emprendimiento de los tenderos

Resumen

El presente artículo pretende recopilar la información recogida por un grupo de estudiantes de administración a lo largo del presente año, con el fin de caracterizar al tendero en Bogotá; describe las competencias de emprendimiento que reúne y formula una serie de recomendaciones para que sus posibilidades de mantenimiento en el sector comercial sean mayores. Los resultados llaman la atención sobre los mitos que mantienen, la informalidad que practican y la necesidad de gestar procesos de capacitación que los lleva a adquirir habilidades de tipo administrativo.

Palabras clave

Tendero, superette, competencias, emprendimiento, tienda de barrio, comercio minorista.

Una aproximación práctica.

Omar Alonso Patiño Castro¹

Carmen Rocío Bernal Barrios²

Históricamente, el comercio de los productos alimenticios y de consumo masivo ha sido realizado a través de la tienda de barrio o canal tradicional como se llama en términos de mercadeo. Todas las empresas productoras de estos artículos consideraban a la tienda como el más efectivo y seguro canal de distribución. A pesar de la gran expansión que han tenido las grandes superficies, en cabeza de multinacionales propietarias de marcas de hipermercados, el canal tradicional en la actualidad conserva una significativa importancia en la distribución de los productos de consumo masivo, dado que comercializa el 62% de ellos en todo el país (Nielsen, 2005). La importancia de este tipo de comercio minorista se hace mucho más evidente cuando se ha establecido que, en promedio 4,3 personas, depen-

¹ Periodista, Administrador de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana, Especialista en Gerencia de la Calidad y Procesos de Innovación del Centro de Estudios de Postgrado de la Universidad Politécnica de Madrid CEPADE, Magister en Gestión de Organizaciones de la Universidad de Quebec.

² Estudiante de noveno semestre de Administración de Empresas en la Facultad de Estudios a Distancia de la EAN

Este artículo fue entregado el 27 de febrero de 2005 y su publicación aprobada por el Comité Editorial el 11 de abril de 2005.

den económicamente del negocio y cerca de dos millones de personas se benefician de la tienda de barrio.

A pesar de esta situación y de que existen 450.000 tiendas de barrio y cerca de 40.000 *superettes* en Colombia según cálculos realizados por FENALCO, el fenómeno no ha sido ampliamente estudiado y se desconocen muchas realidades que los rodean. Los análisis realizados siempre traen cifras de carácter cuantitativo que muestran su importancia relativa, con relación a otros canales, pero no profundizan sobre la caracterización del tendero en la búsqueda de esquemas ajustados a su realidad y sus verdaderas necesidades.

Desde la misma academia, en la retrospectiva histórica que se ha hecho sobre el empresariado en Colombia, se ha ignorado su aporte, el recuento que normalmente recoge los últimos doscientos años, habla de personas que han logrado la generación de grandes aparatos productivos, importantes en la gestación del desarrollo económico y social de la nación. En la carrera profesional de administración, en sus diversas denominaciones y en la gran mayoría de las universidades, se evocan los nombres de esos empresarios; es así como se toman como ejemplo a través del análisis de su vida y obra. No es fácil encontrar en ese recorrido histórico, referencias a quienes sin haber llegado a ser parte de la gran industria, se han convertido en importantes apalancadores del desarrollo nacional por medio del trabajo perseverante, realizado desde sus micro, pequeñas o medianas empresas que, aunque de una manera menos visible, pero igualmente productiva, han contribuido al desarrollo.

En un estudio realizado con el fin de diagnosticar la situación administrativa de los *superettes* en Bogotá, parte del trabajo de intervención organizacional realizado por estudiantes de Administración de Empresas de la EAN dentro de su práctica profesional, se ha llegado a concluir que los tenderos tienen algunas competencias consideradas como básicas para los empre-

A bstrac

This paper pretends to compile the information collected by some of the Business Administration students, during this year, into the frame of a work of characterisation of the grocer population (provisions shop owners) in Bogotá. Describing the entrepreneurial skills that they have got, and giving recommendations for increasing the holding possibilities in the commercial sector.

The results attract about the myths they keep, the informal environment of their performance, and the need of getting training in order to improve their management skills.

dedores; sin embargo, no han desarrollado otras que son vitales dentro del empresario, que le dan la oportunidad de dirigir su negocio desde una perspectiva de desarrollo y así les permita crecer en el mismo. Este, no es un fenómeno general. Dentro de los tenderos hay algunos que han visto esas posibilidades de desarrollo y han cambiado el concepto de distribución y atención al cliente y han llegado a formar *superettes*, galicismo empleado para identificar a la tienda de barrio que ha evolucionado y que tiene algunas condiciones especiales tales como, área entre 50 y 400 m², ubicación de góndolas, formato de autoservicio y existencia de por lo menos una caja registradora.

El estudio fue realizado en *superettes* ubicados en Bogotá, en 7 de las 20 localidades que la integran, de los estratos 2, 3, 4, 5 y 6, durante el primer semestre de 2005. En tal objetivo, se utilizaron las bases de datos de FENALTIENDAS y de una empresa multinacional que distribuye directamente sus productos a través de este canal.

A lo largo del tiempo, las condiciones de trabajo del tendero han cambiado radicalmente. De esos lugares amplios y oscuros donde se almacenaban múltiples productos de diversas líneas, presididos por frases como “lo que no hay en la tienda es porque no existe”, del común lenguaje de la población colombiana, existen muy po-

Históricamente, el tendero ha sido el más importante distribuidor de productos de consumo masivo; antes, era el único.

cos; gracias a la misma influencia que sobre ellos han ejercido las grandes marcas, la tienda es un lugar propicio para la exhibición de productos, de ahí que se conviertan en promotores del diseño y producción de material específico de merchandising, usado a través de este canal. En las tiendas se conseguían alimentos, bebidas, licores, artículos de aseo, abarrotes, medicamentos, etc. En esas condiciones, el tendero era el proveedor de todos aquellos elementos de consumo, básicos para atender las necesidades de cualquier familia en el sector de su influencia. Con el transcurrir del tiempo y el cambio de las dinámicas comerciales, el tendero se ha visto en la obligación de optar por la especialización. Durante los últimos 20 años, la tienda de barrio ha sufrido una transformación radical, se desvirtuó de manera significativa, el concepto con el cual nació y dio lugar a nuevas posibilidades de negocio. Hoy, en la misma área de influencia del tendero, se encuentran panaderías, cafeterías, graneros, misceláneas,

papelerías y otros tipos de negocio, que se han derivado de la concepción inicial de tienda: es decir, en conjunto satisfacen esas necesidades básicas, pero, de manera particular, ya no son suficientes para atender a toda la población.

Esta especialización ha dado lugar a que se encuentren tiendas o establecimientos de comercio de diferentes tamaños en un mismo sector; factor que ésta íntimamente relacionado con dos variables fundamentales: la primera de ellas, la antigüedad del negocio y la segunda, la capacidad financiera de quien lo ha instalado.

El tendero de hoy es el interlocutor natural y aliado estratégico de los compradores y la industria. Pero, por encima de todo, es un líder comprometido con las decisiones de la comunidad. El tendero es una persona que goza de amplio reconocimiento en el micro-entorno en el cual se desenvuelve y ha sido tradicionalmente un facilitador para la subsistencia del vecino.

Históricamente, el tendero ha sido el más importante distribuidor de productos de consumo masivo; antes, era el único. Con el paso de los años, algunos empresarios en distintas partes del país fueron creando, en Colombia, el concepto de supermercado; posteriormente, incursionaron las cajas de compensación familiar y, recientemente, grandes multinacionales en el formato de grandes superficies. Con esta

*El tendero de hoy
es el interlocutor natural
y aliado estratégico
de los compradores y la industria.
Pero, por encima de todo,
es un líder comprometido
con las decisiones
de la comunidad.*

amplia expansión del sector comercial, el comercio minorista viene afrontando un duro reto donde los tenderos tienen que implementar nuevas estrategias para poderse mantener en el mercado. Ya no era suficiente contar con el empuje y los pocos recursos que se requerían para el montaje de una tienda; ahora se necesitaban capacidades adicionales para tener éxito en ese intento.

En este entorno, está cobrando cada día mayor fuerza el *superette*, canal a través del cual se está realizando el 15% de las ventas de los productos de consumo masivo, con una marcada tendencia a incrementar la participación, según se desprende del último informe contratado por FENALCO con CICO. Este supermercado de barrio ha integrado los productos no perecederos, los perecederos y los artículos de aseo en un solo lugar; de ahí que los principales atractivos para el cliente son la cercanía a su lugar de residencia, una amplia variedad de

Características y Competencias de un Emprendedor Empresario
Actúa en forma independiente
Tiene capacidad de planificar: crea recursos, asume riesgos
Posee alta calidad de ser persona de iniciativa
Es entusiasta y perseverante (optimista)
Es líder: le gusta trabajar en equipo
Es capaz de adaptarse con facilidad al entorno
Es político y negociador
Tiene gran capacidad de observación: visualiza oportunidades
Confía en sí mismo

Cuadro 1

productos y la posibilidad de comprar en pequeñas cantidades.

Por el contrario, las grandes superficies han visto como su crecimiento en la participación de la venta de alimentos se reduce lentamente; han perdido un punto porcentual cada año: mientras en 1998, su participación en este mercado era de cerca del 44%, en 2.003 llegó al 40% (Nielsen, 2005).

El propietario del *superette* ya ha cambiado su concepto de tienda: ha pasado de considerarla como un negocio, que le proporciona la estabilidad e ingresos necesarios para la subsistencia de su familia, a considerarla como una empresa. Por tal razón, debe poner en juego capacidades

que en la tienda no eran necesarias, así como involucrar condiciones de empresario que en muchos de los casos analizados, aún están en proceso de adquisición.

A algunas de las competencias de emprendimiento que se identificaban en el tendero se deben sumar otras de orden gerencial. El tendero normalmente no reúne todas estas competencias que, según los autores, tiene quien inicia una aventura en el campo de los negocios. Para ellos, un emprendedor debe contar con las competencias que se reúnen en el cuadro No. 1.³

De estas competencias se identifica claramente en el tendero la forma de actuar independientemente: es autónomo en su

³ Cuadro resumen de las competencias que debe reunir un emprendedor en opinión de varios autores y de expertos en el tema de distintas áreas del saber.

decisión, no depende de terceros para establecer criterios de direccionamiento en su negocio. Esta circunstancia, incluso en algunas ocasiones lo impulsa a desconocer condiciones del entorno tales como la competencia porque considera que la acción de ella no lo puede afectar decididamente. En los *superettes* sólo se reconoce como la competencia a la tienda tradicional de barrio.

Gracias a la interacción que día a día tiene con el consumidor, el tendero puede desarrollar su capacidad de observación: visualiza de manera clara y rápida las diferentes oportunidades y amenazas que lo rodean y reacciona de manera proactiva ante ellas. Es así como genera estrategias que le permiten aprovecharlas o sobreponerse a las mismas.

Las mismas condiciones del mercado le exigen que sea flexible: la mayor parte de ellos no responde a políticas y reglas rígidas, las va modificando o creando en la misma medida de sus posibilidades y de las necesidades de su cliente. Asimismo, se adapta fácilmente a las condiciones de su entorno, maneja su portafolio de productos y lo amplía o reduce según su propia conveniencia y la de sus clientes.

En su calidad de facilitador de crédito, el tendero es de manera natural un tomador de riesgo. Desde la concepción de su negocio conoce las posibilidades de éxito o

fracaso que lo acompañan y durante el proceso evalúa intuitivamente los riesgos, los maneja y los controla gracias al amplio conocimiento que tiene de su mercado, en especial de su clientela. Conoce perfectamente la capacidad de compra de su cliente y en virtud de ello crea condiciones favorables para la venta. Es hábil en el análisis y otorgamiento del crédito, lo asume con responsabilidad y eficiencia; de ahí que se convierte en el prestamista de corto plazo del vecindario, sin generar los costos asociados al crédito.

Con el fin de proveer el mejor producto en óptimas condiciones a su cliente, se ha convertido en un hábil negociador. Es conocedor de sus fortalezas y debilidades, así como las de sus proveedores, hecho que le brinda una gran ventaja en el momento de cerrar acuerdos.

El éxito de su negocio está en la calidad del servicio que presta a su cliente, su orientación está enfocada hacia él. El tendero lo conoce mejor que nadie, motivo por el cual llega a ser amigo y confidente en muchas circunstancias. Tiene el producto requerido en el momento y en la medida justa, su servicio es personalizado, sabe de gustos y preferencias y, frecuentemente, se convierte en asesor y decisor en la compra de su cliente.

A través de la generación de diversos mecanismos como la *ñapa*, el *encime* o el

*bendaje*⁴ logra acercarse de manera asertiva el sentimiento del cliente y, de paso, lo compromete con la próxima compra.

La disponibilidad de tiempo de que goza en ciertos momentos del día le brinda la oportunidad de comunicarse fácilmente, conoce la vida de su cliente y sirve en situaciones no relacionadas con su objeto de negocio.

Aun cuando desestima a su competencia, hace rápidas lecturas de su entorno. Tiene la capacidad de aprender de los errores propios y de los errores que identifica en el entorno para procurar su mejoramiento continuo, situación que le permite perseverar en el logro de sus objetivos. Parte del éxito lo debe a su permanencia en el puesto de trabajo: es cumplido y autodisciplinado. Su nivel de compromiso con su negocio y con la sociedad lo llevan a laborar durante largas jornadas diarias de trabajo los siete días de la semana.

Su posición como cabeza de familia le da lineamientos de acción con relación al manejo de problemas de orden social. Es ético en su quehacer diario; la misma responsabilidad que adquiere con la sociedad, lo ha llevado a tomar decisiones de

Dentro del ámbito político, es un emprendedor que actúa como tal. Aunque siempre está pensando en el interés público y ofrece un beneficio colectivo

impacto social. Su cercanía y familiaridad con el cliente lo lleva a salvaguardar los intereses mutuos; no toma decisiones que afecten su estabilidad.

Dentro del ámbito político, es un emprendedor que actúa como tal. Aunque siempre está pensando en el interés público y ofrece un beneficio colectivo a la comunidad que lo rodea, en muchos casos no es consciente de ello. Por tal razón asume con responsabilidad el compromiso de interpretar y representar el interés público.

La comunidad reconoce en el tendero a un líder comprometido con los vecinos, consciente de la problemática económica y social, con una clara sensibilidad del medio que le rodea y con una capacidad grande de satisfacer sus necesidades.

⁴ Ñapa, encime y bendaje han sido términos tradicionalmente empleados para denominar la cantidad de producto extra que se entrega a un comprador en las tiendas de barrio, sin incrementar el valor de la compra. Se diferencia de las promociones en que no es difundida por el propietario del establecimiento y la cantidad del producto extra depende de la voluntad del tendero.

A pesar de la situación favorable en la cual se encuentra el canal tradicional en este momento, en parte ayudada por la situación económica por la que atraviesa el país y el alto índice de desempleo, el tendero debe adquirir conciencia de que ha llegado la hora de repensar su negocio. No obstante, es necesario conservar la esencia que los ha caracterizado a lo largo de la historia: la proximidad del cliente, las relaciones personales y los mecanismos de venta por fracción que hacen de este un canal insustituible, por lo menos en el mediano plazo en el país.

Para poderlo repensar, el tendero debe considerar que su posibilidad de desa-

rollo futuro está en la adquisición de algunas competencias que pueden favorecerle en el redimensionamiento del negocio.

Primero, debe empezar a analizar prospectivamente; es decir, ver su negocio como una posibilidad futura, si no lo hace estará condenado a la desaparición, no sólo por las condiciones planteadas en el mercado por las grandes empresas, sino también por el dinamismo que su competencia natural, las otras tiendas de barrio, le están imprimiendo al mercado. De igual manera, debe aprender a mirar su negocio en el largo plazo, planear el futuro, no responder exclusivamente a las circunstan-



cias y necesidades que se le plantean en el inmediato y en el corto plazo. En la actualidad, el tendero desarrolla esa visión de largo plazo, sólo para su desarrollo familiar, muchas veces a través de sus hijos, en quienes ve la posibilidad de un mejoramiento económico y de una mayor proyección social.

La competencia, por débil que parezca no puede ignorarse. En las condiciones actuales el tendero debe estar de frente a su mercado, entendiendo cómo se dan esas dinámicas, así como interpretar y analizar la información que le llega para generar estrategias que le permitan sobrevivir en un mercado en el que se prevén movimientos fuertes.

Actualmente el éxito del tendero está relacionado únicamente con su posibilidad de subsistencia; en muy pocas oportunidades, ha concebido la ampliación o mejoramiento de su negocio como una oportunidad de mejoramiento. El tendero debe analizar las posibilidades de crecimiento y ubicarse en una posición distinta dentro del tamaño de los establecimientos de comercio minorista. Es necesario que deje de ser el propietario de la tienda para ser el propietario del *superette*, en cualquiera de las categorías que, en este canal, maneja FENALCO.

La tienda debe manejarse con un criterio netamente empresarial. La toma de deci-

La formalización es una de las determinaciones más importantes que debe tomar el tendero. Su actual status de informalidad (en una cifra superior al 92%) lo priva de tener acceso a líneas de crédito...

siones no se puede basar en el instinto del tendero para luego ratificarlas en su mercado natural; requiere obedecer a un análisis concienzudo de la información disponible tener en cuenta los diferentes actores del mercado: los proveedores, la competencia y los clientes. Esa información puede estar complementada en la experiencia propia, pero ésta no puede convertirse en el único elemento de análisis. De igual manera, debe aprender que la toma de decisiones es un proceso que se enriquece mucho más en la medida en que en él participan diferentes puntos de vista. Dicho proceso no puede seguir como hasta ahora lo ha llevado: debe compartirlo, por lo menos, con su entorno familiar y laboral.

Es importante que las propuestas de innovación en el negocio surjan de la iniciativa personal. Con ello logra una mejor posición frente a la competencia y brinda alternativas siempre nuevas a sus clientes. El tendero se ha caracterizado por ser muy

tradicionalista en cuanto al manejo de su negocio; sólo ha introducido cambios cuando estos son sugeridos o patrocinados por alguna de las marcas que distribuye.

La formalización es una de las determinaciones más importantes que debe tomar el tendero. Su actual *status* de informalidad (en una cifra superior al 92%)⁵ lo priva de tener acceso a líneas de crédito, le niega la posibilidad de ser reconocido como un comerciante ante los distintos entes financieros y gubernamentales. No ha definido su situación legal, especialmente frente al tema de los impuestos, en la mayoría de los casos por desconocimiento de la existencia de las leyes que lo rigen en su actividad comercial. El temor de divulgar las cifras de su negocio y la reserva que mantiene con relación a ellas, en especial las relacionadas con las ventas, son un claro indicador de los motivos por los cuales aún no se da un proceso de formalización masivo.

En la misma medida en que maneje con la transparencia debida su negocio y se plantee la posibilidad de contar con asesorías para el mismo, sin considerarlas un gasto innecesario, accederá a los beneficios que tiene el comercio formal.

En los últimos años, se ha apreciado una

El tendero debe ser consciente de su necesidad de capacitarse, de adquirir conocimientos que le ayuden a generar esas estrategias y que le den herramientas para continuar siendo el líder comunal que hasta hoy ha sido.

mejora sustancial en el nivel educativo del tendero; en esto influye, la falta de oportunidades para la ubicación laboral de una buena parte de profesionales y tecnólogos, que hoy pertenecen al gremio quienes no han llegado a esta actividad como proyecto de vida: ha sido un accidente. Sin embargo, es allí donde se presenta la mayor problemática: en la falta de capacitación en las funciones básicas de la organización. A pesar de que el tendero tiene consciencia de sus limitantes, no ve la capacitación como una oportunidad de desarrollo personal y profesional.

Es importante que el tendero comprenda que la única manera de sobrevivir es mejorando sus procesos logísticos, analizando la rotación de sus productos, formalizando su contabilidad, aplicando técnicas modernas de administración y explorando posibilidades de asociatividad que le permitan tener un mayor poder de nego-

⁵ Informe contratado por FENALCO con CICO.

ciación frente a los proveedores. Dicha situación les favorece ante el fuerte empuje que día a día tienen las grandes superficies en la búsqueda de esa gran parte del mercado que aún conservan. Sin embargo, por encima de todo ello, el tend-

ro debe ser consciente de su necesidad de capacitarse, de adquirir conocimientos que le ayuden a generar esas estrategias y que le den herramientas para continuar siendo el líder comunal que hasta hoy ha sido.

Bibliografía

ANZOLA ROJAS, Sérvulo (1995). La actitud emprendedora. McGraw-Hill.

HERMIDA, Jorge; SERRA, Roberto (1989). Desafío empresario. Ediciones Macchi.

LLANO CIFUENTES, Carlos (1991). El empresario y su acción. McGraw-Hill.

LAWRENCE M., Miller (1989). El nuevo espíritu empresario-Espíritu que engrandece. México: Edamex.

TORO LASSO, Jacqueline; ORTEGÓN ÁLVAREZ, Ana María (1999). Corriendo el telón del concepto emprendedor. En: Revista Escuela de Administración de Negocios. No. 37. Mayo-Agosto.

MARÍN ZULUAGA, Gladis; ORTEGÓN ÁLVAREZ, Patricia (2002). Las competencias

y los proyectos de vida. Una visión crítica. En: Revista Escuela de Administración de Negocios. No. 45. Enero-Junio.

NIELSEN, A. C. Agosto de 2005.

FENALCO (2004). Estudios de la Federación Nacional de Comerciantes. Bogotá. Septiembre 27.

NIELSEN. Estudios realizados por AC.

FENALTIENDAS. Estudios.

FUNDECOMERCIO. Estudios. Fundación Centro para el Desarrollo Tecnológico del Comercio, Turismo y Servicios.

CICO. Estudios. realizados por el Centro de Investigaciones del Consumidor.