

**ACTITUD DE LOS PROPIETARIOS DE MYPIMES DE COMERCIO  
HACIA LA NEGOCIACION CON PROVEEDORES: UN ANÁLISIS DE  
CLÚSTER**

EMPERATRIZ LONDOÑO ALDANA\*  
MARIA EUGENIA NAVAS RIOS\*\*

Recibido 15 de Julio de 2008/Enviado para Modificación 27 de Julio de 2008/Aceptado 14 de Agosto de 2008

**RESUMEN**

*El protagonismo tanto económico como social alcanzado por las MIPYMES de comercio (tiendas de barrio), en Colombia, las ha llevado a poseer más del 60% de participación en el mercado de productos de gran consumo en detrimento de la participación de las grandes superficies en este mismo mercado. Sin embargo la capacidad de negociación con los proveedores es mínima dado el tamaño de cada unidad productiva. En consecuencia, el presente trabajo se aborda desde la percepción que tiene el tendero de los tres elementos que él considera importantes frente a los proveedores se refieren a la capacidad de negociación, motivación para incrementar las compras y flexibilidad en los pagos. Para determinar los distintos segmentos o grupos de establecimientos comerciales se ha utilizado un tipo de técnica dentro de las denominadas genéricamente cluster análisis o análisis de grupos. En concreto, se ha aplicado un modelo descendente (breaking down), que está basado en el algoritmo de Howard y Harris, dado el tamaño de la muestra. Se han identificado cuatro grupos que con base en sus características particulares se han denominado: Sumiso, Explotados, Independientes y Líderes.*

**Palabras clave:** *venta por mostrador, calidad, variedad y precio de productos, crédito, trato a clientes, ubicación del establecimiento, oferta de todos los productos de la canasta familiar.*

**Clasificación JEL:** D21, D40, L81, M31.

---

\* Programa de Administración de Empresas - Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena. Correo electrónico: emperatriz1521@yahoo.com.

\*\* Programa de Administración de Empresas - Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena. Correo electrónico: mariaeunavas@yahoo.com.

## ABSTRACT

*The economic and social prominence achieved by Trading MSMEs (called, either convenience stores or neighborhood stores) in Colombia, has led them to hold more than 60% of the high consumption products market, to the detriment of supermarkets participation into the same sector. However, there is a minimal bargaining power with suppliers due to each production unit size. Therefore, this document is approached from shopkeeper's viewpoint, concerning three elements forehead to suppliers: bargaining skills, incentives to rise in purchases, and also payment flexibility. To identify different groups of commercial establishments, was used a cluster analysis technique. Owing to sample size, a breaking down model was applied based on the Howard and Harris algorithm. They have identified four groups according their characteristics, which have been called: Submissives, Exploited, Independents and Leaders.*

**Keywords:** counter sales; quality; price and wide range of products, credit; customer services; establishment's location; supply of all goods into the consumer's basket.

**JEL Classification:** D21, D40, L81, M31.

## INTRODUCCIÓN

Las tiendas de barrio en Colombia, corresponden a pequeñas unidades de negocio de tipo familiar que en conjunto poseen una participación por encima del 60% en el mercado de productos de gran consumo o de consumo masivo. Contrario a lo planteado por las teorías que intentan explicar la evolución de la venta al detalle, lejos de desaparecer del mercado con ocasión del arribo y desarrollo del gran comercio minorista al país, se han fortalecido y convertido en el principal competidor de éste en lo que a productos alimenticios y de aseo personal y del hogar, denominados como de consumo masivo. Este comportamiento atípico lleva a académicos y no académicos a mostrar interés por el estudio de las hoy denominadas MIPYMES de comercio, que no sólo captan la atención del gran detallista en términos de su fuerte competencia, sino de la industria, la banca y el gobierno.

Como quiera que el análisis del comportamiento de cada unidad de negocios y por ende de su propietario reviste características diferenciales,

para el establecimiento de grupos homogéneos de comerciantes, el presente trabajo se aborda desde la percepción del pequeño comerciante.

## ***REVISIÓN DE LITERATURA***

Las ventas y las organizaciones al detalle se adaptan constantemente como respuesta a las numerosas tendencias ambientales y al comportamiento siempre dinámico de los consumidores, mediante el desarrollo de estrategias de comercialización y métodos de operación innovadores para hacer frente a nuevos desafíos competitivos y a las expectativas en evolución de la clientela (1). Así, la evolución experimentada por la distribución comercial en los últimos años, ha planteado importantes discusiones y análisis sobre cuál va a ser su comportamiento en el futuro (2), ya que por naturaleza es un sector dinámico y de cambios acelerados en cuanto a (3):

- El posicionamiento en el mercado
- El direccionamiento de la comercialización
- La compensación de los directivos
- Relación con proveedores
- La presentación de los almacenes (alteraciones en temporadas)
- Cambios cortoplacistas en precios, mensajes publicitarios y niveles de inventarios entre otros.

Si bien las teorías referentes a los cambios de la venta minorista, no alcanzan a explicar la evolución de todos los tipos de instituciones de venta al detalle (4) y tratar de explicar dicha evolución a través de las teorías en mención, puede reducir la amplitud del análisis pero igualmente pueden servir como elemento de reflexión y de aportación de ideas para el planteamiento estratégico de las diversas organizaciones de distribución (5),

De acuerdo con (6), de forma general, estas teorías se refieren a los cambios en función de las variaciones medioambientales: Proceso ecológico (7) y otras propuestas por Blizzard (8), Stevens (9) y Wandinambiaratchi (10); cambios cíclicos (teorías cíclicas): Teoría de la rueda (11-12), Teoría del ciclo de vida (13), Teoría del acordeón (14) y Principio de la polarización (15); Teoría dialéctica (teoría del conflicto (16)) y Oren C (17).

Igualmente en aras de explicar más a fondo el comportamiento de la venta al detalle diferentes autores han realizado combinaciones así:

- Ciclo-entorno: Teoría de la rueda revisada (18).
- Ciclo-conflicto: Paradigma de las Tres ruedas (19).
- Entorno-conflicto: Propuestas de Guiltinam (20).
- Ambiente – ciclo –conflicto: Agergaard, Olsen y Allpass (21).

Para poder distribuir los productos se hace necesario entrar en negociaciones, ya que las organizaciones que integran los canales de distribución no son autosuficientes, por ello, entre los miembros del canal se genera una mutua dependencia que les obliga a conseguir acuerdos para obtener mejores resultados.

Bowersox y Bixby (22) establecen dos tipologías de las negociaciones: negociaciones en un nuevo canal y negociaciones en un canal maduro. En el primer canal no existe una experiencia previa entre las organizaciones que negocian y el objetivo puede ir desde fijar las condiciones para una única transacción a otro más normal y ambicioso, como es el de establecer unas relaciones de carácter continuado o estable. En el canal maduro, la negociación ocurre entre empresas integrantes de un canal que mantiene relaciones continuadas y que con el paso del tiempo pueden requerir modificaciones de los términos y condiciones de los acuerdos fijados con anterioridad.

De acuerdo con las cinco fuerzas de Porter, el poder de los proveedores frente a los clientes, reside en el hecho de que tienen la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, de reducir la calidad de los productos o de limitar las cantidades vendidas a un cliente concreto. Proveedores peligrosos pueden así hacer fuerza sobre la rentabilidad de una actividad si los clientes no tienen la posibilidad de repercutir en sus propios precios las subidas de costes aplicadas. Por su parte, los clientes detentan un poder de negociación frente a los proveedores pudiendo así influir la rentabilidad potencial de una actividad, obligando a la empresa a realizar bajas de precios, exigiendo servicios más amplios y condiciones de pago más favorables, o también, enfrentando a un competidor contra otro.

Es importante señalar que estos planteamientos aplican para los comercios pequeños mas no así el de “grandes superficies” minoristas ya que poder de negociación reside en el *gran comerciante al por menor* con sus correspondientes efectos en el nivel de satisfacción de los proveedores. El

planteamiento de Kumar (1996) para Europa es válido igualmente para América Latina: “hoy en día los fabricantes y comerciantes libran una clásica lucha de poder, cada uno procurando asegurar para sí una posición de ventaja relativa”.

Según French y Raven (23) y Beier y Stern (24), existen cinco tipos de poder en las negociaciones que se derivan de cinco grandes fuentes: recompensa, coerción, legitimidad, referencia e información; a estos cinco poderes Santasmases (25) adiciona el poder de persuasión.

De la forma dada al manejo del poder, por parte de las organizaciones, se genera el conflicto y la desconfianza o bien la confianza y la cooperación. La intensidad del conflicto dice Cruz Roche (26), está relacionada con el grado de poder que ejerce alguno de los participantes del canal respecto a los demás. En el proceso de negociación, y ante condiciones de dependencia de una de las partes del canal, el participante de más poder se encuentra en óptimas condiciones para sentar las reglas del juego y aplicar estrategias y tácticas coercitivas y/o no coercitivas frente al participante dependiente.

## *METODOLOGÍA*

Los resultados de los análisis estadísticos que han tenido como finalidad determinar los distintos tipos, grupos o segmentos de tiendas de barrio que se pueden identificar en función de las actitudes de los encuestados ante su relación con los proveedores.

La técnica estadística utilizada para determinar los distintos segmentos o grupos de empresas es un tipo de técnica dentro de las denominadas genéricamente *cluster análisis* o análisis de grupos.

El análisis de grupos o *cluster analysis* es un conjunto de técnicas estadísticas que sirven para determinar grupos internamente homogéneos, pero distintos entre sí, bien por agrupación de unidades más pequeñas, bien por división de segmentos mayores.

Dentro de las técnicas de análisis de grupos se distingue en primera instancia las ascendentes, que construyen (*building up*) los grupos por agregación a partir de los individuos o elementos considerados uno a uno,

y en segunda instancia las que, al contrario, partiendo del conjunto total de elementos de la muestra se lleva a cabo divisiones (*breaking down*) para obtener grupos más pequeños. Por el tamaño de muestra, en la presente investigación, se ha utilizado algoritmo de Howard-Harris del tipo *breaking-down* o descendente.

En el proceso de formación de los grupos, el algoritmo de Howard-Harris localiza, en cada subdivisión, la variable que tiene mayor varianza (o desviación estándar) y asigna los individuos que están por encima del valor medio de esta variable a un *cluster*, y los que están por debajo, a otro. A continuación comprueba, a lo largo de un número especificado de iteraciones, que cada individuo esté incluido en el grupo con el que es más afín, de acuerdo con la distancia euclidiana. El proceso de división de los grupos termina cuando se ha alcanzado el número de grupos deseado o el tamaño de todos ellos está por debajo de un mínimo especificado o ya no se consigue una reducción significativa en la varianza explicada.

Con el fin de poder realizar comparaciones homogéneas y garantizar un tamaño de segmento suficientemente grande, se han retenido cuatro grupos en todos los *cluster analysis* efectuados. Este número de grupos permite determinar al menos dos grupos extremos, uno positivo, con valoraciones o niveles de acuerdo muy altos en sus opiniones, y otro negativo, con valoraciones o niveles de acuerdo muy bajos. Además de estos dos grupos extremos, se pueden identificar otros dos, más moderados, que suelen caracterizarse por opiniones o comportamientos específicos intermedios.

Cada uno de los grupos generados en los análisis efectuados se identifica con un nombre que le distingue de los demás. Dicha identificación se efectúa en función de las respuestas específicas (valores medios de las variables) que han dado los integrantes del grupo a las preguntas que se han utilizado para realizar la tipología. Una vez identificados los grupos, se analiza el perfil de cada uno de ellos en función de las características siguientes:

- Modalidad de venta (mostrador, autoservicio o ambas formas).
- Número de referencias vendidas por el establecimiento.
- Formas de pago ofrecidas a los clientes.
- Superficie del establecimiento (en metros cuadrados)
- Horario del establecimiento.

- Ingresos diarios por ventas.
- Margen de utilidad

La descripción del perfil de los segmentos se efectúa indicando en cuáles de las características relacionadas anteriormente presenta el segmento identificado valores significativamente distintos a los del conjunto de los integrantes de la muestra de estudio. Para el análisis de los datos se ha utilizado el software Dyane versión 3 del profesor Miguel Santesmases Mestre (27).

### *ASPECTOS GENERALES*

La tienda de barrio<sup>1</sup> en Colombia, desempeña un papel fundamental en el comercio al detalle, por tener un significado especial para los consumidores en los distintos estratos socioeconómicos definidos en el país. A partir de 2000, mediante la Ley 590 del 10 de julio 29 del mismo año, este tipo de establecimientos pasa a considerarse como pymes de comercio.

Las pymes de comercio corresponden a pequeñas unidades de negocio de tipo familiar cuyas características generales se describen como sigue (28):

- Sistema de venta utilizado: venta por mostrador hacen por mostrador (58,23%), venta por autoservicio (27,74%) y combinación de ambos sistemas de venta (14,02%).
- Independientemente del sistema de venta utilizado, cada sitio lleva el sello personal de sus propietarios, quienes además manejan una relación muy cercana con todos sus clientes; dicha relación, se deriva, por un lado de la cercanía ya que el 97% de los clientes, en promedio, está integrado por los vecinos y la gente del barrio; por otro, el roce diario, entre tenderos y clientes durante el tiempo de existencia de la tienda genera nexos de amistad y/o confianza.
- En promedio, la antigüedad de esos establecimientos de comercio, fluctúa entre 0,5 y 45 años, para una media de 12 años.
- Es importante señalar, que las tiendas de barrio en Colombia, en su mayoría, a lo sumo, alcanzan 50 m<sup>2</sup> de superficie.
- El servicio al público se presta entre 13 y 16 horas diarias.

---

<sup>1</sup> También se llama tienda de barrio en Perú y México, *colmado* en las Antillas, *bodega* en Venezuela, *almacén de barrio* en Chile y Argentina, *tienda de ultramarinos* en España y *pulpería* en Costa Rica entre otros. Desde el punto de vista de los proveedores en Colombia, la tienda de barrio se denomina canal T a T para diferenciarlo de los pequeños autoservicios o superetes.

- Por ser negocios familiares, son atendidas fundamentalmente por sus propietarios que en general son los jefes del hogar; las demás personas que allí se encuentren pueden ser familiares (hijos, sobrinos, hermanos, primos), cuyo trabajo puede o no estar remunerado; igualmente pueden ser empleados con contrato verbal de trabajo; con excepción de establecimientos grandes, la remuneración de estas personas, se encuentra por debajo del salario mínimo.
- La oferta de productos se centra fundamentalmente en los de consumo masivo acortes con la respectiva *canasta familiar* de su cliente.

El proceso de crecimiento y adaptación de estas pymes de comercio, se encuentra estrechamente relacionado en primera instancia, con la situación económica del país y la consecuente reducción del ingreso familiar y aumento de los índices de pobreza; resultado de ello, ha sido la sustitución del supermercado por la tienda en unos casos y en otros, es el único canal al que pueden acceder los consumidores de muy bajos recursos. En segunda instancia, se encuentra la reciente atención prestada por los fabricantes al “descubrir” su potencial de distribución que en conjunto representan las tiendas, así como su margen de cobertura en el mercado de productos de gran consumo. Es importante señalar que mientras las grandes superficies crecen a una tasa del 3% anual, el pequeño comercio lo hace al 10%.

### **GRUPOS DE TENDEROS IDENTIFICADOS**

La negociación de proveedores de productos de gran consumo con sus clientes minoristas varía dependiendo del mayor o menor poder de los unos o de los otros. Cuando los clientes son las denominadas grandes superficies, el poder de negociación está en poder de ellas y se denomina *negociación dura*; por el contrario cuando los clientes son los pequeños comerciantes, el poder se encuentra en manos del proveedor por tanto se trata de una *negociación blanda*.

Aunque la negociación en el segmento de las mipymes de comercio siempre es blanda, la actitud de los pequeños empresarios hacia la negociación con proveedores presenta diferencias en función de cada variable determinante.

Los parámetros de negociación entre proveedores y tenderos, dado el tamaño de los establecimientos, se encuentran determinados por los

primeros; en consecuencia, los pequeños comerciantes se adaptan a los requerimientos y exigencias de dichos surtidores.

De acuerdo con Cruz Roche (26), los principales factores determinantes de la dependencia de un miembro del canal respecto a otro son: volumen de ventas que suponga una relación con el proveedor; inversiones específicas que se hayan realizado para culminar la transacción y posición competitiva o el nivel de liderazgo que se tenga en el negocio en el que se participa.

En el cuadro 1 se presentan los resultados del *cluster analysis* efectuado a partir de las tres preguntas del cuestionario sobre actitudes de los encuestados ante la negociación con los proveedores.

Todas las variables incluidas en el análisis están medidas con una escala de cinco puntos que mide el grado de acuerdo (1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = Medianamente en desacuerdo; 3 = Indiferente; 4 = Medianamente de acuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo) con la afirmación contenida en la pregunta.

En la primera división para la obtención de dos grupos la explicación de la varianza solamente alcanza un 41.01%. En la segunda división para la obtención de tres grupos la explicación de la varianza mejora (53.94%). Al realizar una tercera división para la obtención de cuatro grupos se consigue una buena explicación de la varianza (67,73%) por tanto el análisis de la actitud en función de las diferentes variables se lleva a cabo en todo momento con cuatro grupos. Es importante señalar que la prueba F de Snedecor muestra que existen diferencias significativas entre los grupos toda vez que  $p=0,00$ .

**CUADRO No. 1. CONCEPTO SOBRE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES**

ANÁLISIS DE GRUPOS							
(Algoritmo de Howard-Harris)							
IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES SELECCIONADAS:							
1. NEGOC-1 - Considero que mi capacidad de negociación con mis proveedores es poca							
2. NEGOC-2 - Mis proveedores me motivan para que compre más producto							
3. NEGOC-3 - Las condiciones de pago de mis proveedores son flexibles.							
PROCESO DE GENERACIÓN DE LOS GRUPOS							
DIVISIÓN N° 1 NUMERO DEL GRUPO ANTERIOR DIVIDIDO: 1							
VARIABLE CON MAYOR VARIANZA: NEGOC-3							
		Suma de cuadrados del total de la muestra: 1.347,39					
		Suma de cuadrados intragrupos (de todos los grupos): 794,78					
		Suma de cuadrados explicada por la partición en grupos: 41,01%					
DIVISIÓN N° 2 NUMERO DEL GRUPO ANTERIOR DIVIDIDO: 2							
VARIABLE CON MAYOR VARIANZA: NEGOC-2							
		Suma de cuadrados del total de la muestra: 1.347,39					
		Suma de cuadrados intragrupos (de todos los grupos): 620,63					
		Suma de cuadrados explicada por la partición en grupos: 53,94%					
DIVISIÓN N° 3 NUMERO DEL GRUPO ANTERIOR DIVIDIDO: 1							
VARIABLE CON MAYOR VARIANZA: NEGOC-1							
		Suma de cuadrados del total de la muestra: 1.347,39					
		Suma de cuadrados intragrupos (de todos los grupos): 434,83					
		Suma de cuadrados explicada por la partición en grupos: 67,73%					
TOTAL							
	MUESTRA	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4		
Número:	328	83	152	52	41		
Suma cuadrados:	1.347,39	81,47	132,57	117,87	102,93		
Variables:						ANOVA / F de Snedecor	
NEGOC-1	Media:	4,14	4,46	4,52 +	4,40	1,76 -	F(3,324) = 199,3311
	Des.Est.:	1,12	0,50	0,62	0,84	0,85	(p = 0,0000)
NEGOC-2	Media:	4,12	4,60 +	4,42	2,29	- 4,32	F(3,324) = 200,7796
	Des.Est.:	0,99	0,51	0,49	0,77	0,75	(p = 0,0000)
NEGOC-3	Media:	2,43	3,99 +	1,45 -	1,79	3,71	F(3,324) = 265,2581
	Des.Est.:	1,37	0,69	0,50	0,99	1,11	(p = 0,0000)
+ : Grupo con media más alta							
- : Grupo con media más baja							

Fuente: Encuesta Base 328 tiendas. Elaboración propia

Acorde con la teoría, se presentan dos grupos opuestos, 1 y 4 y dos intermedios: grupos 2 y 3:

*Grupo 1:* Se encuentra integrado por 83 encuestados y es el que tiene las valoraciones medias más altas en casi todas las variables, con excepción de la primera (Considero que mi capacidad de negociación con mis

proveedores es poca), cuyo grado de acuerdo, no obstante, está sólo ligeramente superado por el del grupo 2. Está muy acuerdo (4,6 sobre 5) en que los proveedores le “motivan para que compra más producto” y medianamente de acuerdo (3,99) en que las condiciones de pago de los proveedores son flexibles.

*Grupo 4:* Es el más pequeño, con 41 integrantes y presenta la puntuación media más baja (1,76), lo que supone estar bastante en desacuerdo en considerar que su capacidad de negociación con sus proveedores es poca. Si bien este grupo es opuesto al primero en esta actitud, presenta, en cambio, perfiles muy similares a él en los que respecta a las otras actitudes, que implican una buena relación con los proveedores, lo cual es coherente con su desacuerdo a la primera pregunta.

*Grupos 2 y 3:* Entre los dos grupos extremos (1 y 4) se sitúan el grupo 2, que se caracteriza por su mayor desacuerdo con la flexibilidad de las condiciones de pago de los proveedores (1,45 sobre 5), y el grupo 3, que es el que menos acuerdo muestra respecto a que los proveedores le motiven para que compre más producto (2,29 sobre 5).

En función de estos resultados, se puede identificar a cada uno de los grupos anteriores con las denominaciones siguientes:

*Grupo 1:* “Sumisos” (Negocian poco con los proveedores y aceptan sus condiciones).

*Grupo 2:* “Explotados” (Consideran poco flexibles las condiciones de pago de los proveedores).

*Grupo 3:* “Independientes” (Son más resistentes a las presiones ejercidas por el proveedor).

*Grupo 4:* “Líderes” (Tienen capacidad de negociación con los proveedores y mantienen buenas relaciones con ellos).

Las tabulaciones resultantes de cruzar las características más relevantes del establecimiento (variable fila) por la variable que indica la pertenencia a cada uno de los grupos obtenidos en el *cluster analysis*, se presenta en detalle en la tabla No. 1.

**TABLA No. 1. CARACTERÍSTICAS DE LOS SEGMENTOS GENERADOS POR LAS ACTITUDES HACIA LA NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES**

TABULACIONES CRUZADAS										
Filas: 1. Modalidad de venta										
Columnas: 93. Grupos de pertenencia - algoritmo Howard-Harris										
Cluster 1										
	TOTAL MUESTRA		Grupo 1		Grupo 2		Grupo 3		Grupo 4	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
SIS-VEN										
1 Venta por mostrador	191	58,23	65	78,31	58	38,16	38	73,08	30	73,17
2 Venta por autoservicio	91	27,74	6	7,23	71	46,71	9	17,31	5	12,20
3 Ambas formas de venta	46	14,02	12	14,46	23	15,13	5	9,62	6	14,63
TOTAL	328	100,00	83	100,00	152	100,00	52	100,00	41	100,00
Ji cuadrado con 6 grados de libertad = 58,5947 (p = 0,0000)										
Filas: 2. ¿Cuántas referencias vende usted en su negocio?										
Columnas: 93. Grupos de pertenencia - algoritmo Howard-Harris										
Cluster 1										
	TOTAL MUESTRA		Grupo 1		Grupo 2		Grupo 3		Grupo 4	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
PROD 1										
1 Menos de 100	17	5,18	2	2,41	5	3,29	4	7,69	6	14,63
2 100 < 500	144	43,90	48	57,83	49	32,24	21	40,38	26	63,41
3 500 < 1.000	110	33,54	23	27,71	63	41,45	19	36,54	5	12,20
4 De 1.000 < 1.500	42	12,80	5	6,02	28	18,42	7	13,46	2	4,88
5 1.500 y más	15	4,57	5	6,02	7	4,61	1	1,92	2	4,88
TOTAL	328	100,00	83	100,00	152	100,00	52	100,00	41	100,00
Ji cuadrado con 12 grados de libertad = 41,3901 (p = 0,0000)										
Filas: 58. Cómo vende usted?										
Columnas: 93. Grupos de pertenencia - algoritmo Howard-Harris										
Cluster 1										
	TOTAL MUESTRA		Grupo 1		Grupo 2		Grupo 3		Grupo 4	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
FOR-VEN1										
1 Sólo contado	135	41,16	21	25,30	83	54,61	20	38,46	11	26,83
2 Mayoritar/. contado	146	44,51	47	56,63	56	36,84	23	44,23	20	48,78
3 Aprox/= créd./contado	41	12,50	14	16,87	8	5,26	9	17,31	10	24,39
4 Mayoritat/. crédito	6	1,83	1	1,20	5	3,29	0	0,00	0	0,00
TOTAL	328	100,00	83	100,00	152	100,00	52	100,00	41	100,00
Ji cuadrado con 12 grados de libertad = 35,6834 (p = 0,0004)										

Fuente: Encuesta Base 328 tiendas. Elaboración propia

**TABLA No. 1. (CONTINUACIÓN) CARACTERÍSTICAS DE LOS SEGMENTOS GENERADOS POR LAS ACTITUDES HACIA LA NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES**

TABULACIONES CRUZADAS

Filas: 83. Cuál es el área del negocio?  
Columnas: 93. Grupos de pertenencia - algoritmo Howard-Harris

AREA	Cluster 1									
	TOTAL MUESTRA		Grupo 1		Grupo 2		Grupo 3		Grupo 4	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Menos de 50 m2	222	67,7	68	81,93	74	48,68	45	86,54	35	85,37
2 50 m2 < 100 m2	92	28,1	13	15,66	67	44,08	6	11,54	6	14,63
3 100 m2 < 150 m2	11	3,35	0	0	10	6,58	1	1,92	0	0,00
4 150 m2 < 200 m2	1	0,3	0	0	1	0,66	0	0	0	0,00
5 200 y más	2	0,61	2	2,41	0	0	0	0	0	0,00
TOTAL	328	100,00	83	100,00	152	100,00	52	100,00	41	100,00

Ji cuadrado con 12 grados de libertad = 57,6214 (p = 0,0000)

Filas: 84. ¿Durante cuántas horas está abierto su negocio para el público?  
Columnas: 93. Grupos de pertenencia - algoritmo Howard-Harris

APERT-1 (horas)	Cluster 1									
	TOTAL MUESTRA		Grupo 1		Grupo 2		Grupo 3		Grupo 4	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 menos de 10	1	0,30	0	0,00	1	0,66	0	0,00	0	0,00
2 10 < 13	8	2,44	2	2,41	1	0,66	3	5,77	2	4,88
3 13 < 16	300	91,46	71	85,54	147	96,71	49	94,23	33	80,49
4 16 y más	19	5,79	10	12,05	3	1,97	0	0,00	6	14,63
TOTAL	328	100,00	83	100,00	152	100,00	52	100,00	41	100,00

Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 25,8380 (p = 0,0022)

Filas: 86. En promedio, cuanto son sus ventas diarias?  
Columnas: 93. Grupos de pertenencia - algoritmo Howard-Harris

INGRESOS	Cluster 1									
	TOTAL MUESTRA		Grupo 1		Grupo 2		Grupo 3		Grupo 4	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Menos de \$200.000	4	1,22	2	2,41	0	0,00	2	3,85	0	0,00
2 200.000 < \$500.000	117	35,67	39	46,99	33	21,71	24	46,15	21	51,22
3 500.000 < \$ 800.000	128	39,02	32	38,55	63	41,45	18	34,62	15	36,59
4 \$800.000 < \$1.500.000	61	18,60	7	8,43	43	28,29	7	13,46	4	9,76
5 \$1.500.000 y más	18	5,49	3	3,61	13	8,55	1	1,92	1	2,44
TOTAL	328	100,00	83	100,00	152	100,00	52	100,00	41	100,00

Ji cuadrado con 12 grados de libertad = 42,2596 (p = 0,0000)

Fuente: Encuesta Base 328 tiendas. Elaboración propia

**TABLA No. 1. (CONTINUACIÓN) CARACTERÍSTICAS DE LOS SEGMENTOS GENERADOS POR LAS ACTITUDES HACIA LA NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES**

TABULACIONES CRUZADAS										
Filas: 87. En promedio, en cuánto se encuentra su margen de utilidad										
Columnas: 93. Grupos de pertenencia - algoritmo Howard-Harris										
Cluster 1										
MARGEN	TOTAL MUESTRA		Grupo 1		Grupo 2		Grupo 3		Grupo 4	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 menos de 5%	1	0,30	1	1,20	0	0,00	0	0,00	0	0,00
2 5% < 10%	73	22,26	26	31,33	25	16,45	12	23,08	10	24,39
3 10% < 25%	243	74,09	52	62,65	127	83,55	35	67,31	29	70,73
4 25% y más	11	3,35	4	4,82	0	0,00	5	9,62	2	4,88
TOTAL	328	100,00	83	100,00	152	100,00	52	100,00	41	100,00

Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 24,1045 (p = 0,0041)

Fuente: Encuesta base 328 tiendas. Elaboración propia

En la tabla No. 2, se resumen las características en las que se presentan diferencias significativas (al nivel del 5 por cien o mejor) entre los cuatro grupos. En ella se resalta con negrilla el porcentaje más alto en cada característica de la tienda y entre paréntesis el más bajo.

**TABLA No. 2. DIFERENCIAS MÁS IMPORTANTES ENTRE LOS SEGMENTOS GENERADOS POR LAS ACTITUDES HACIA LA NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES (SIGNIFICATIVAS AL NIVEL DEL 1 POR 100)**

Características de la empresa	Total muestra	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
		Sumisos	Explotados	Independientes	Líderes
Modalidad de venta: mostrador.	58,23%	78,31%	(38,16%)	73,08%	73,17%
Número de referencias: menos de 500	49,08%	60,24%	(35,53%)	48,07%	<b>78,04%</b>
Forma de pago: sólo contado.	41,16%	(25,30%)	<b>54,61%</b>	38,46%	26,83%
Área del negocio: menos de 50 metros cuadrados.	67,68%	81,93%	(48,68%)	<b>86,54%</b>	85,37%
Horas de apertura: más de 13.	97,25%	97,59%	<b>98,68%</b>	(94,23%)	95,12%
Ingresos diarios por ventas: menos de \$500.000	36,89%	49,40%	(21,71%)	50,00%	<b>51,22%</b>
Margen de utilidad: más del 10%.	77,44%	(67,47%)	<b>83,55%</b>	76,93%	75,61%

Fuente: Encuesta base 328 tiendas. Elaboración propia

Al analizar la proporción de tenderos según cada característica en cada grupo y compararlas con los demás, puede hacerse las siguientes observaciones:

*Grupo 1.*

- Posee la mayor proporción de tenderos que vende únicamente por mostrador (78,31%).
- Tiene la menor proporción de tenderos que vende solamente de contado (25,30%), por tanto el crédito total o parcial soporta las ventas en mayor medida
- Presenta la menor proporción de tenderos con márgenes de utilidad por encima del 10%, aunque representan el 67.47%

*Grupo 2.* Es el más numeroso y el que presenta los mayores contrastes ya que:

- Por una parte, es el que tiene el mayor número de comerciantes que vende de estricto contado (54,61%), que más horas tiene abierto el establecimiento al público (98,68%) y que tiene utilidades por encima del 10% (83,55%).
- Por otra parte, en cambio, posee el menor número de tendero que vende a través del mostrador (38,16%), que oferta un escaso surtido, que posee una pequeña área de venta (48,68%) y que obtiene unos ingresos diarios reducidos (21,71%).
- Este grupo integra, por tanto, los establecimientos que más venden por autoservicio, que tienen un surtido y un área de ventas mayor y que son los que obtienen mayores márgenes de utilidad.

*Grupo 3.* Sólo destaca por dos aspectos:

- Por una parte, es el que tiene una mayor proporción de tenderos cuyas cuyos establecimientos poseen un área inferior a 50 m<sup>2</sup> (86,54%).
- Por otra, posee la proporción de tenderos que presta su servicio por más de 13 horas diarias, aunque ella no es muy inferior a las de los demás grupos (94,23%).

*Grupo 4.*

- Se trata de establecimientos pequeños, con pocas referencias, ya que es el grupo que tiene la mayor proporción de comerciantes que oferta menos de 500 referencias (78,04%).
- Igualmente dentro de este grupo se encuentra el mayor número de tenderos con ingresos diarios están por debajo de los \$500.000 (51,22%).

## **CONCLUSIONES**

El tamaño tanto en estructura (área del establecimiento, empleados, número de referencias, capacidad para almacenar), como económico (ventas, utilidades y capacidad de endeudamiento), colocan al pequeño comerciante en una situación de desventaja al momento de negociar.

Son muy pocos los tenderos que logran algún grado de independencia puesto que la mayoría adoptan un papel pasivo y de aceptación de las condiciones exigidas por el proveedor, en este caso el fabricante o el intermediario ya se trate de mayoristas, distribuidores generales, distribuidores exclusivos o la nueva figura denominada canal TaT ó canal asociado.

No obstante lo anterior, comienza a notarse un cambio en el gremio de MIPYMES de comercio en el sentido de evoluciona a pequeños autoservicios, prepararse académicamente y asociarse para mejorar su capacidad de negociación.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Lewinson D. Ventas al Detalle. 6ª ed. Méjico: Prentince Hall; 1999.
2. Santesmases M. Marketing Conceptos y Estrategias. 4ª Ed. Madrid: Ediciones Pirámide; 1999.
3. Zapata P. El Sector Detallista del Año 2000. El Autoservicio. 1993. Enero-Febrero. Traducido de Magnament Horizons, Revista Price Waterhouse.
4. Brown S. An Integrated Aproach to Retail Change: The Multipolarisation Model. The Services Industrial Journal. 1987. págs, 7, 2.
5. Gil I, Mollá A. Distribución Detallista en la CE. Evolución y Tendencias de Futuro. Distribución y Consumo. 1993. Nº 10, Junio. págs. 34-45.
6. Brown S. Institutional Change in Retailing. A Review and Synthesis, European Journal of Marketing. 1987; 21 (7): 5 - 36.
7. Markin R, Duncan C. The Transformation of Retailing Institutions: Beyond The Wheel of Retailing Life Cycle Theories, Journal of Macromarketing. 1987; 1 (primavera): 58-66.
8. Blizzard, R. T. The Competitive Evolution of Selected Retail Institutions In The United States and Australia: a Culture Ecological Analysis.

- [Disertación Tesis Doctoral]. Boulder, Colorado (EU) University of Colorado; 1976.
9. Stevens R. Retail Innovations: a Technological Model of Change In Retailing, Marketing Business Review. 1975; 19 (Invierno): 164-168. En: Cuesta P. Estrategias de Crecimiento de las Empresas de Distribución Comercial de Productos de Gran Consumo que operan en España. [Tesis Doctoral]. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid (España); 2001.
  10. Wandinambiaratchi G. H. Theories of Retail Developments. Social and Economic Studies. 1972; 21: 341-403. En: Cuesta P. Estrategias de Crecimiento de las Empresas de Distribución Comercial de Productos de gran Consumo que Operan en España. [Tesis Doctoral]. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid; 2001.
  11. McNair P. Significant Trends and Developments in the Post War Periods. En: Smith, A. B. (Ed.), Competitive Distribution in a Free High Level Economy and its Impact for the University, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh. 1958: 1-25, 125.
  12. Hollander C. The Wheel of Retailing. Journal of Marketing. 1960; 24(July): 37-42.
  13. Davidson W, Bates A, Bass S. The Rethail Life Cycle. Harvard Business Review. 1976; 54(6) Noviembre-Diciembre: 88-96. En: Lewinson D. Ventas al Detalle. 6ª ed. México. Prentice Hall; 1999.
  14. Hollander C. Notes on the Retailing Accordion. Journal of Marketing. 1966; 42 (verano): 29-40, 54. En: Cuesta P. Estrategias de Crecimiento de las Empresas de Distribución Comercial de Productos de Gran Consumo que Operan en España. [Tesis Doctoral]. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid; 2001.
  15. Schary P. Changing Aspects of Channel Structure in America. British Journal of Marketing. 1970; 5 (Autumn): 133-145. En: Brown S. Institutional Change In Retailing. A Review and Synthesis. European Journal of Marketing. 1987; 21(7): 5-36.
  16. Gist R. Retailing: Concepts and decisions. New York: John Wiley and Sons. 1968: 109 - 110.
  17. Oren Ch. The Dialectic of the Retail Evolution. Journal of Direct Marketing. 1989; 3(1): 15-29.
  18. Deiderick T, Dodge H. The Wheel of Retailing Rotates and Moves. In J. Summey et al, (Eds.), Marketing: Theories and Concepts for an era of Change. Carbondale: Southern Marketing Association. 1983. en Sook-Hyun K, Kincade D. The Model for the Evolution of Retail

- Institution Types in South Korea. *Journal of Textil and Apparel Technology and Management*. 2006; 5(Issue 1) winter: 11-29.
19. Izraeli D. The Three Wheels of Retailing: a Theoretical Note. *Journal of Marketing*. 1973; 7(1) Primavera: 70-74. En Cuesta P. *Estrategias de Crecimiento de las Empresas de Distribución Comercial de Productos de gran Consumo que Operan en España*. [Tesis Doctoral]. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid; 2001.
  20. Guiltinan J. Planned and Evolutionary Changes In Distribution Channels. *Journal of Retailing*. 1974; 50(2): 79-91, 103. En: Kim S, Kincade D. The Model for the Evolution of Retail Institution Types in South Korea. *Journal of Textil and Apparel Technology and Management*. 2006; 5(Issue 1) winter 2006: 11-29.
  21. Agergaard E, Olsen P, Allpass J. The Interaction Between Retailing and the Urban Center Structure: A Theory of Spiral Movement. *Environment and Planning*. 1970; (2): 55-71. En: Sook-Hyun K, Kincade D. The Model for the Evolution of Retail Institution Types in South Korea. *Journal of Textil and Apparel Technology and Management*. 2006; 5(Issue 1) Winter 2006: 11-29.
  22. Bowersox D. J, Bixby M. *Estrategia Manegement*. Mc Graw Hill USA: 287-288. En Diez De Castro E. *Distribución Comercial*. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana De España S. A. U. 1997.
  23. French J, Raven B. The Bases of social Power. in *Studies in Social Power*, (Ann Arbor: University of Michigan Press. 1959: 159-167. En: El-Ansary A, Stern L W, Coughland A, Cruz Roche I. *Canales de Comercialización*. Prentice Hall. 2001: 266.
  24. Beier F, Stern L. W. Power in the Channel of Distributions. *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*. Houghton Mifflin Boston. 1969.
  25. Santesmases M. *Términos de Marketing - Diccionario - Bases de Datos*. Madrid: Ediciones Pirámide; 1996.
  26. Cruz Roche I. (Coordinador) *Los Canales de Distribución de Productos de Gran Consumo. Concentración y Competencia*. Madrid: Ediciones Pirámide; 1999: 250.
  27. Santesmases M. *DYANE (Versión 3). Diseño y Análisis de Encuestas en Investigación Social y de Mercados*. Madrid: Editorial Pirámide; 2005.
  28. Londoño E. *Evolución del comercio minorista de productos de gran consumo en Colombia*. [Tesis doctoral]. Madrid: Universidad de Alcalá; 2008.

### *BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA*

Davidson W. Changes in Distributive Institutions. *Journal of Marketing*. 1970; (34): 7-10.

Dreesemann A. C. R. Patterns of Evolution In Retailing. *Journal of Retailing*. 1968; (44): 64-81.