

## **Pequeñas tiendas de barrio. Determinantes de ventas que orientan el apoyo y su asesoramiento.**

**Small grocery stores:**  
Sales factors that determine support and advice

Karla Meneses Bucheli - Daniela Anda León - Oswaldo Segura Ruíz

**ECUADOR**

### **Resumen**

Este documento utiliza una muestra de 4740 tiendas pequeñas de barrio en cinco países de América Latina para identificar los factores determinantes del nivel de ventas y participación en capacitaciones. Muchos de los determinantes de ventas responden a condiciones dadas de los tenderos o del negocio que son difíciles de modificar. Sin embargo, los aspectos como técnicas de atención al cliente, organización de las finanzas y motivación permiten que programas de capacitación empresarial impacten en nivel de ventas. Por otra parte, los factores que determinan participación completa a este tipo de programas son la edad, escolaridad y motivación del propietario del negocio, así como dificultades y limitaciones en el servicio al cliente y registros contables.

**Palabras clave:** tiendas de barrio; negocios inclusivos; formación empresarial; determinantes de ventas; asistencia a capacitaciones.

### **Abstract**

This paper uses data from 4740 small grocery stores in five countries in Latin America to identify determinants of sales and attendance to training workshops. Most of the factors associated with higher sales are given conditions of the owners or the business and hence are difficult to modify. Nevertheless, some factors such as customer service practices, financial and management records, and personal motivation, allow business training programs to have some impact on the store sales. On the other hand, the factors that determine full participation on such programs are related to the age, schooling and motivation level of the store owner, as well as difficulties and limitations in customer service and accounting records.

**Keyword:** grocery stores; inclusive business; business training workshops; sales determinants; workshop attendance.

Karla Meneses es Máster en Economía del Desarrollo de la Universidad Nacional de Costa Rica, Académica de la Universidad de Las Américas (Ecuador) e investigadora del Programa Estado de la Nación (Costa Rica).  
Contacto. karla.meneses@udla.edu.ec

Daniela Anda es Máster en Economía Aplicada de la Universidad de Minnesota, Twin-Cities, experta en Gestión del Conocimiento para la Fundación CRISFE (Ecuador).  
Contacto. daniandalpg@gmail.com





## Pequeno lojas de bairro:

Determinantes de vendas que orientam apoio e aconselhamento

### Resumo

Este trabalho usa dados de 4740 pequenas mercearias em cinco países da América Latina para identificar determinantes de vendas e atendimento a programas de formação empresarial. A maioria dos fatores associados a maiores vendas são dadas condições de os proprietários ou o negócio e, portanto, são difíceis de modificar. No entanto, alguns fatores, tais como práticas de atendimento ao cliente, organização das finanças do negócio e a motivação pessoal permite que os programas de formação empresarial consigam impactar as vendas destas lojas. Por outro lado, os fatores que determinam a plena participação em tais programas estão relacionados com o nível de idade, escolaridade e motivação do dono da loja, bem como dificuldades e limitações em os registros contáveis e o atendimento ao cliente.

**Palavras-chave:** lojas de bairro; negócios inclusivos; formação empresarial; vendas; assistência.

### 1. Introducción

*Los autores agradecen los comentarios y acceso a la información de FUNDES.*

**L**os programas de apoyo para fomentar las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) son una realidad común en América Latina. Este grupo de empresas se caracterizan por ser la principal fuente de ingresos del hogar, tener una escala de producción e inversión pequeña y generar recursos escasos. Los propietarios tienen bajo nivel educativo y administran el negocio de forma intuitiva. Las tiendas de barrio que se analizan en este artículo tienen las características anteriormente señaladas.

Las tiendas de barrio en América Latina mantienen una participación mayoritaria como canal principal de consumo, a pesar de la aparición y crecimiento de cadenas de supermercados en las últimas décadas. El 58,3 % del *retail* alimenticio se comercia por el canal tradicional, es decir, tiendas de barrio (ILACAD, 2015). La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación reconoce la importancia de estas tiendas en las zonas de bajos recursos de las grandes ciudades latinoamericanas por su cercanía a los consumidores y por ser fuente importante de ingresos para muchos hogares de este sector (FAO, 2010).



Oswaldo Segura es Máster en Economía de la Universidad Nacional de Costa Rica, Investigador y coordinador de proyectos en temas sobre desarrollo sostenible en IICA, BID, SICA y diversas empresas privadas.

Contacto: oswaldosr@gmail.com



El presente artículo ofrece los resultados encontrados sobre los determinantes más representativos del nivel de ventas y los factores socioeconómicos y empresariales que facilitan la participación sostenida de este grupo de negocios en los programas de creación de capacidades de gestión empresarial y familiar. Los resultados se obtienen a partir de la base de datos que forma parte de proyectos de asistencia empresarial de FUNDES.

## **2. Plataforma de apoyo a microempresas y los negocios inclusivos**

Las tiendas pequeñas de barrio se caracterizan por ser el principal soporte económico del hogar, funcionan con bajos niveles de producción e inversión y generan recursos económicos escasos y bajo valor agregado, características comunes para las mipymes (Márquez y Gómez, 2002). En general, los propietarios de estos negocios tienen bajo perfil educativo y la empresa se gestiona de forma intuitiva, con fronteras poco claras entre las finanzas de la empresa y del hogar (Basco, 2006).

En los distintos países, principalmente de América Latina, existe una amplia plataforma institucional que ofrece programas y servicios de apoyo para este grupo de empresas con la participación de instituciones públicas, organizaciones internacionales y empresas privadas. Esta plataforma sufre constantemente cambios en sus modelos de atención; pasó de tener una visión asistencialista hacia un enfoque de fomento de capacidades que combina talleres de capacitación, asesorías personalizadas y subsidios de vivienda y alimentación. En esta nueva línea surge el modelo de negocios inclusivos como una alternativa para diseñar programas de fomento, sobre la base de un proceso de formación que permita la participación de los más pobres en cadenas de generación de valor, de manera tal que estos logren capturar valor para sí mismos y puedan así mejorar sus condiciones de vida (Torres<sup>1</sup>, 2009:2).

El Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD, 2010:7), define al modelo de negocios inclusivos como aquel que incluye a los más pobres en la cadena de suministros y distribución de una empresa. Este modelo también hace referencia al desarrollo y comercialización de bienes y productos que sean asequibles para la base de la pirámide<sup>2</sup>. Este término fue introducido por el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo en 2005.

---

*1* Director ejecutivo de FUNDES.

*2* Está constituida por grupos excluidos social y económicamente por sus condiciones de pobreza y falta de acceso a productos y servicios básicos.

El modelo de negocios inclusivos responde a la propuesta de Prahalad de dejar de pensar en los pobres como víctimas, para reconocerlos como empresarios creativos y con capacidad de recuperación, y como consumidores con sentido de valor (Prahalad, 2005:1). Además, las grandes empresas y las instituciones públicas encuentran que invertir en la creación de capacidades empresariales fortalece la cadena de comercialización, en especial si los beneficiarios son actores representativos en la cadena de distribución (Reficco, 2010).

Este modelo busca trascender las deficiencias y fallas de mercado para integrar a los más pobres, ya sea por el lado de la demanda o por el lado de la oferta (Endeva, 2010). Por el lado de la demanda, el enfoque busca generar innovaciones en los procesos, productos y servicios, de manera que sean más asequibles o se adapten a las necesidades de la base de la pirámide (potenciales consumidores). Por el lado de la oferta, adoptan medidas específicas como capacitación, asesoramiento y crédito hacia los proveedores, trabajadores, distribuidores o comerciantes de un segmento socioeconómico bajo y que forman parte de la cadena de valor.

Estos programas pueden asociarse con la forma de entender la dinámica de la pobreza desde una visión integral que prioriza la creación y desarrollo de capacidades como la herramienta fundamental para mejorar la calidad de vida de la población (Sen, 1999).

Desde el punto de vista de la gran empresa, estos programas se implementan bajo el concepto de Creando Valor Compartido a través de “políticas y prácticas operativas que incrementan la competitividad de las empresas, al mismo tiempo que mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en donde operan” (Porter y Kramer, 2011: 1). Para las tiendas de barrio muchos de estos programas son patrocinados por grandes proveedores para generar fidelización, mejorar ventas, ampliar su cuota de mercado y para mantener la existencia de este canal ante el agresivo crecimiento de cadenas de supermercados y de tiendas de conveniencia.

Los beneficios para los grandes proveedores de generar capacidades en los actores de la cadena de producción y distribución, hacen que sea aún más necesario diseñar intervenciones efectivas y con resultados sostenibles. De ahí que sea de interés de este artículo entender qué factores afectan los ingresos de pequeños negocios: las tiendas de barrio.

### **3. Estudio de Caso**

Corporaciones y organismos no gubernamentales incursionan en los negocios inclusivos en América Latina porque han identificado el potencial

de un mercado poco explorado y masivo o porque están motivados en generar un impacto social positivo. Los negocios inclusivos son atractivos para las corporaciones orientadas a incrementar sus ganancias en un mercado gigantesco y contribuir más allá de las actividades tradicionales de responsabilidad social.

El objeto de estudio de este trabajo se sustenta en un estudio de caso que analiza la intervención de FUNDES en un grupo específico de empresas familiares (tiendas de barrio) en seis países de América Latina. A partir de esta experiencia se busca resaltar algunos resultados que permiten profundizar en la dinámica de funcionamiento para guiar propuestas que impacten de forma positiva la sostenibilidad y gestión de este tipo de empresas.

Los proyectos de intervención ejecutados por FUNDES buscan impulsar el crecimiento de pequeños negocios a través de la creación de capacidades y habilidades empresariales (Dini, Stumpo y Vergara, 2005). El análisis concentra su foco de estudio en dos desafíos generales: diseño de programas con potencial de impacto y, capacidad de retención de la población objetivo en los programas ofertados.

### **3.1 Metodología y referencias conceptuales**

El nivel de ventas de una tienda está determinado por el comportamiento y percepción de sus consumidores (Porter y Claycomb, 1997), así como por las estrategias genéricas determinadas por la diferenciación y liderazgo en costos (Porter, 1991). Específicamente para los segmentos de *retailing*, en su canal tradicional, en el cual se incluyen a las tiendas de barrio, Chorda y Toboada (1995) identificaron que en España las ventas de productos perecederos, frutas y hortalizas son productos que permiten ampliar las cuotas de ventas. Espinoza (2011) confirma que en Alemania la especialización y el trato personalizados al cliente son mecanismos que han contrarrestado la tendencia decreciente en el número de canales comerciales en el mercado de *retailing*, como resultado del posicionamiento de las grandes cadenas de supermercados (Vignali-Ryding, García, y Vignali, 2011).

La percepción de los consumidores está significativamente relacionada con atributos de la tienda como promociones, atmósfera del lugar, servicio, accesibilidad y prestigio (Thang y Tan, 2003). Stern et al. (2001) contribuye con esta teoría, afirmando que la elección de compra de los consumidores está influenciada por la imagen de la tienda.

En América Latina existe muy poca literatura sobre los atributos que influyen la imagen de la tienda y sus efectos en la percepción de los

consumidores y, por tanto, en el nivel de ventas. Con base en entrevistas realizadas a 340 personas en Bogotá, un estudio de 2014 de Logyca (Centro Latinoamericano de Innovación en Logística del MIT) encontró que la proximidad, precios asequibles y promociones, y la variedad de los productos disponibles son factores determinantes en la elección del consumidor que compra en tiendas de barrio.

Para el análisis de los determinantes de las ventas se elaboró un modelo de regresión lineal multivariado de forma Log-Lin, con una base de datos de 4.740 observaciones de tiendas de barrio con la siguiente distribución geográfica: Colombia (49,4 %), Perú (25 %), Ecuador (11,0 %), El Salvador (6,7 %), Honduras (4,8 %) y Panamá (3,1 %).

La variable dependiente es la transformación logarítmica de las ventas reportadas en dólares. Esta transformación permite una interpretación porcentual de la relación entre las ventas promedio de los beneficiarios y las características del tendero y condiciones del negocio, además de lograr una distribución más simétrica de las observaciones y acercarse, por tanto, a los supuestos clásicos para la estimación a partir de Mínimos Cuadrados Ordinarios.

El modelo estimado es el siguiente:<sup>3</sup>

$$\log(\text{ventas}) = \alpha + X\beta + Y\delta + P\theta + \varepsilon$$

En donde **X** es un vector de características sociodemográficas del tendero (edad, sexo, escolaridad, experiencia, y otros trabajos), **Y** un vector de condiciones del negocio (características del local comercial, clientes y ventas, formalización del negocio, atención, acomodo, imagen, administración y finanzas, entre otros). En este modelo, tanto **X** como **Y** son variables determinantes del nivel de ventas. Adicionalmente, el modelo controla las diferencias en ventas promedio entre países **P**.

Los datos iniciales de ventas de las tiendas incluidas en el programa antes de empezar el proceso de formación empresarial promedia US\$3433 con una desviación estándar de US\$3124. Los resultados de la estimación se presentan en cinco grandes grupos: características del propietario, características del negocio, atención al cliente e imagen, prácticas de administración del negocio, y entorno familiar y motivación personal.

---

<sup>3</sup> El permite explicar 40 % de la variación porcentual en ventas reportadas en línea base. En conjunto, las variables seleccionadas son significativas a un nivel de confianza de 99,9 %. La prueba RESET de Ramsey no permite rechazar la hipótesis de que el modelo esté correctamente especificado.



Otro de los objetivos de este artículo consiste en identificar los factores que determinan la mayor asistencia a los programas de capacitación, en tanto las personas con mayor asistencia son las que mejores resultados obtienen en las ventas una vez concluido el proceso de formación. El modelo estimado es probabilístico<sup>4</sup> con una función *logit* que relaciona la probabilidad de asistir a todas las capacitaciones con las características sociodemográficas del propietario de la tienda y el perfil del negocio. La variable que se busca explicar es una variable binaria que adopta el valor de 1 para los tenderos que asistieron a todas las capacitaciones dictadas durante el programa y 0 cuando asistió a dos, una o ninguna. La función del modelo es la siguiente:

Nuevamente, **X** representa un vector de características sociodemográficas del propietario de la tienda, entre estas la edad, escolaridad, capacitación previa y nivel de motivación. **Y** es un vector de características del negocio y su gestión (horas de atención, quintil de ventas, asignación de un salario, crédito con proveedores). Además, también se controla por las diferencias entre países.

En términos generales, el proyecto busca incrementar las ventas de los beneficiarios en al menos 10 % a partir de un proceso de capacitación y asesoría individual durante cuatro meses. En este periodo de tiempo los propietarios de las tiendas asistieron a un total de tres módulos de capacitación en los cuales se abordaron los temas de acomodo del producto y atención al cliente, administración y finanzas de la tienda, y plan de vida y familia. Al finalizar cada uno de los módulos, la población beneficiaria recibe asesoría individual en sus tiendas con el objetivo de poner en práctica un plan de acción para el negocio y aplicar lo aprendido en los talleres.

Para aproximar el impacto de la capacitación en el nivel de ventas, a partir de los proyectos de FUNDES, se estimó un modelo probabilístico del cumplimiento de la meta establecida por el programa (crecimiento de 10 % en ventas). El modelo estimado para esto fue:

$$Pr (\text{Cumplimiento meta} = 1) = \frac{1}{1 - e^{-(\alpha + X\beta + Y\delta + P + \alpha + \varepsilon)}}$$

---

*4 El nivel de ajuste del modelo está por encima del 60 %, lo que en términos generales es aceptable pero bajo, razón por la cual no debe usarse como un modelo predictivo, pero es útil para identificar las características que determinan una mayor asistencia.*

En donde interesa conocer si  $\phi > 0$ , lo que indicaría que la participación del beneficiario en todas las capacitaciones tiene un efecto positivo en la probabilidad de cumplir la meta de crecimiento del programa, una vez que se ha controlado por factores sociodemográficos del tendero (**X**) y características del negocio (**Y**).<sup>5</sup>

## 4. Resultados

### 4.1 Perfil de la población atendida

Las tiendas de barrio atendidas por FUNDES son la principal fuente de ingresos del hogar, en su mayoría están gestionadas por personas en condición de pobreza que tienen un bajo nivel académico y escasa formación empresarial, y además están localizadas en zonas vulnerables. Principalmente se trata de negocios de subsistencia pequeños (de menos de 25 metros cuadrados y con pocos empleados). En promedio hay 2 trabajadores en cada tienda, uno de ellos es familia del propietario, quienes le dedican diariamente más de 10 horas al negocio. El 91 % de los beneficiarios abre la tienda los siete días de la semana.

La edad promedio de los propietarios es de 46 años y tienen en promedio 12 años de experiencia en esta actividad. En su mayoría son mujeres (68 %) con un nivel de instrucción bajo, ya que 80 % no alcanzó un grado técnico o universitario y tampoco cuentan con capacitaciones complementarias que les ayuden a mejorar sus capacidades profesionales.

En general, las tiendas de barrio atendidas tienen el mobiliario y el equipo en buen estado; sin embargo, el acceso a tecnologías básicas de información y comunicación (computadoras, internet y software) es muy bajo, en ningún país supera el 7 % de las tiendas. Además, son empresas que cuentan con los permisos básicos de funcionamiento, pero solo una de cada diez tiendas tiene seguridad social.

A partir del perfil descrito anteriormente, en los siguientes apartados se presentan los resultados de los modelos econométricos empleados para identificar los factores que determinan el nivel de ventas, así como las características socioeconómicas y empresariales que facilitan la asistencia de los dueños del negocio a las actividades de capacitación.

---

*5 Las característica son: edad, propiedad del local comercial, imagen y percepción de los clientes, contar con un permiso de funcionamiento, el tipo de cliente, la relación con el proveedor, el buen acomodo de los productos y el estado de los anaqueles, el uso de publicidad y la práctica de tomar dinero del negocio.*



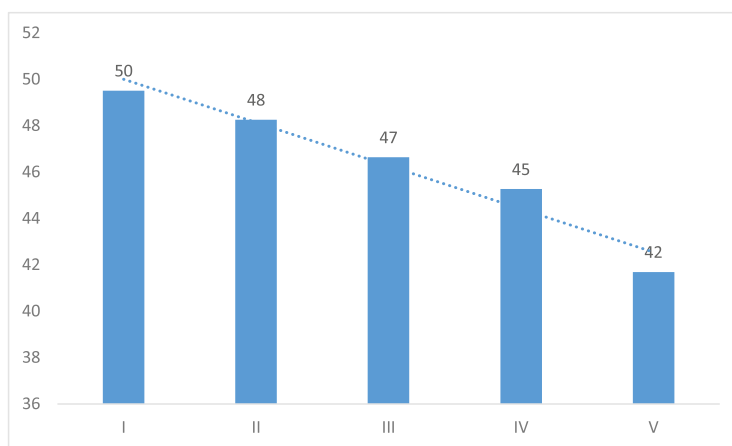
## 4.2 Determinantes del nivel de ventas

### 4.2.1 Perfil del propietario

El perfil del propietario influye en el nivel de ventas del negocio. Los resultados muestran que los mayores niveles de ventas están asociados con los dueños y dueñas que tienen mayores niveles educativos. También venden más los propietarios que son jóvenes, los hombres venden más que las mujeres y las ventas son mayores para los tenderos que se dedican únicamente a esa actividad.

Se encontró una relación inversa entre la edad del tendero y el nivel de ventas, con una reducción estimada de 1,1 % en las ventas por cada año adicional. Al agrupar las tiendas según quintil de ventas, se observa que en el primer quintil (menores ventas) la edad promedio es de 49 años, mientras que en el último es de 41 (gráfico 1). Por otro lado, las ventas de un tendero que ha concluido su educación secundaria son en promedio 7,7 % superiores a las de tenderos con un nivel de educación inferior y que, controlando por el resto de características observables, las ventas promedio en tiendas con propietario mujer son 21,7 % inferiores a las ventas reportadas por propietarios hombres.

**Gráfico 1:** Edad promedio del propietario según quintil de ventas



**Fuente:** Elaboración propia con datos de FUNDES.

De igual forma, las tiendas cuyos propietarios tienen un empleo adicional venden en promedio 19 % menos. Por ejemplo, en el primer quintil el porcentaje de tenderos que tienen otro trabajo es de 13 %, seis puntos porcentuales por encima del quintil 5.

**Tabla 1.** Ventaja en el nivel de ventas, según características del tendero<sup>6</sup>

Variable	Ventaja en el nivel de ventas (porcentaje)
Edad	-1,1***
Mujer	-21,7***
Educación secundaria o más	7,7***
Años de experiencia en el negocio	2,7***
Cuadrado de los años de experiencia en el negocio	-0,1***
Otro trabajo remunerado	-19,0***

**Fuente:** Elaboración propia con datos de FUNDES.

#### 4.2.2 Características del negocio

Según condiciones del negocio, las características vinculadas a mayores niveles de ventas son: tamaño superior a 25 metros cuadrados, contar con licencia de funcionamiento, estar ubicadas en un lugar de fácil acceso y abrir los siete días de la semana. La accesibilidad es uno de los factores que Thang y Tan (2003) relacionan a la percepción de los consumidores. Con los datos de estudio, se encuentra que tiendas con fácil acceso venden en promedio 25 % más.

Según mercado al que atiende, la evidencia empírica demuestra que cuando los principales clientes son familias o trabajadores, la tienda reporta ventas 23,6 % y 16,2 % superiores frente a las tiendas que atienden principalmente a estudiantes, respectivamente.

Un aspecto específico muestra que el vínculo directo entre un proveedor grande y el cliente (dueño de la tienda) es determinante para las ventas, es decir, los negocios que compran productos a través de un agente de la empresa o utilizan el *call-center* reportan ventas en promedio mayores que tiendas que no tienen este vínculo directo. Esto puede estar relacionado con el servicio de atención que ofrece la gran empresa, ya que muchas veces los agentes de ventas facilitan información que mejora la gestión del negocio o dan a conocer las promociones disponibles.

En general, los resultados según características de la tienda son los esperados; sin embargo, se encontró una relación inversa con la tenencia del local, resultado que abre espacio para la discusión. Según el modelo estimado, los tenderos que son dueños del local venden en promedio 25,8 % menos que aquellos que deben pagar un alquiler. Este resultado podría estar vinculado

<sup>6</sup> Nivel de significancia: (\*\*\*) 1%, (\*\*) 5%, (\*) 10%



con la necesidad de los tenderos que no son propietarios de lograr un nivel de ventas mínimo para cubrir el costo del alquiler y adicionalmente generar ingresos para ellos mismos. La tabla 2 resume los resultados del modelo en relación con las características del tendero y del local.

**Tabla 2.** Ventaja en el nivel de ventas, según características de la tienda<sup>7</sup>

Variable	Ventaja en el nivel de ventas (%)
Propietarios del local comercial	-25,8***
Tiendas con más de 25 metros cuadrados	27,0***
Tiene permiso de funcionamiento <sup>8</sup> a/	23,6***
Está ubicada en un lugar de fácil acceso	25,0***
Abre los siete días de la semana	41,1***
Tiene como principal cliente a familias	23,6***
Tiene como principal cliente a trabajadores	16,2***
Compra productos a un agente de ventas del proveedor	24,3***
Compra productos por el call-center del proveedor	23,7***

**Fuente:** Elaboración propia con datos de FUNDES.

#### 4.2.3 Atención al cliente e imagen

El nivel de ventas de las tiendas de barrio también está determinado por las prácticas de atención al cliente y la imagen del negocio (Stern et al., 2001). Las tiendas que mantienen el mobiliario en buen estado venden en promedio 8,6 % más que las que no lo hacen, y los negocios que logran cumplir los criterios básicos de acomodo del producto tienen ventas 10,9 % mayores a las que no cuidan la forma en que ordenan la mercadería. Además, las tiendas con una buena imagen reflejada en el anuncio, la fachada exterior, limpieza e iluminación, reportan ventas 17% superiores.

La percepción del tendero sobre sus clientes es un factor relevante y se relaciona positivamente con el nivel de ventas reportadas. Los tenderos que consideran que sus clientes confían en la calidad de sus productos, encuentran todo lo que necesitan en su tienda y la recomendarían a sus conocidos, reportan ventas en promedio 29 % mayores. Por otro lado, la atención a través de rejillas o a puerta cerrada hace que las tiendas reporten ventas en promedio 13 % menores.

<sup>7</sup> Nivel de significancia: (\*\*\*) 1%, (\*\*) 5%, (\*) 10%

<sup>8</sup> Se refiere a la licencia de funcionamiento (municipal, comercial, cámara de comercio).

Otro factor determinante en el nivel de ventas es la inversión en publicidad y el uso de promociones. Como era de esperarse, las tiendas que se publicitan y ofrecen promociones a sus clientes venden más que las que no lo hacen. Controlando por el resto de factores, esta ventaja es de 10,6 %.

Según los productos de venta, cuando las bebidas tienen una participación mayoritaria las ventas reportadas son en promedio 7 % menores, pero cuando se ofrecen servicios y se diversifican los productos se reportan ventas en promedio 10 % superiores.

**Tabla 3.** Ventaja en el nivel de ventas, según prácticas empleadas en la atención al cliente e imagen de la tienda<sup>9</sup>

Variable	Ventaja en el nivel de ventas (%)
Atiende por medio de rejas o a puerta cerrada	-13,5***
Mobiliario <sup>10</sup> en buen estado	8,6**
Cumplir con criterios de acomodo de productos ideal <sup>11</sup>	10,9**
Utilizan publicidad y promociones	10,6***
Buena imagen <sup>12</sup>	17,0***
Adecuada percepción del cliente <sup>13</sup>	29,4***
Venta de servicios	10,3***
Tiene como principal producto la venta de bebidas	-7,1***

**Fuente:** Elaboración propia con datos de FUNDES.

9 Nivel de significancia: (\*\*\*) 1%, (\*\*) 5%, (\*) 10%

10 Se refiere específicamente a anaqueles, dado que la mayoría de las tiendas reportaron tener al menos uno en el negocio.

11 Anaqueles sin sobresaturación de productos y sin espacios vacíos; los productos están acomodados por familias, categorías y ubicados de frente; los productos están etiquetados; se distingue variedad de líneas.

12 Se calificó como buena imagen a las tiendas que respondieron bueno en: las condiciones, visibilidad y diseño del anuncio (transmite el mensaje de que es una tienda); las condiciones de la fachada externa (color, identificación como tienda); la calidad de la infraestructura interna: pintura de paredes, techos, pisos; la calidad de la iluminación es adecuada y suficiente y la limpieza en el negocio.

13 Se calificó a una tienda con adecuada percepción del cliente cuando se identificó estar de acuerdo en que: los clientes confían totalmente en la calidad de los productos del negocio, sienten que encuentran todo lo que necesitan y la recomendarían con tranquilidad a todos sus conocidos.



#### 4.2.4 Prácticas de administración del negocio

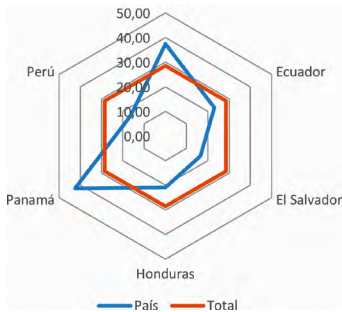
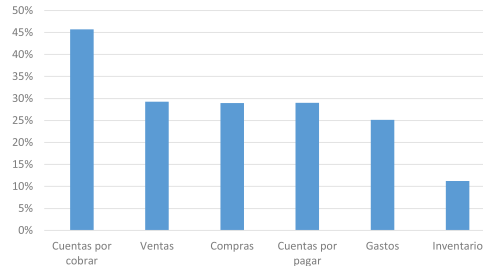
El segmento de tiendas de barrio analizado generalmente presenta una débil frontera entre las finanzas del negocio y las del hogar, y los recursos generados en ventas son usados de forma desordenada para cubrir las necesidades de la familia. En relación con las finanzas del negocio, se encontró que los aspectos que requieren mayor atención están relacionados con la gestión y organización de los recursos de la tienda y el manejo de la contabilidad básica.

El nivel de ventas reportado por los tenderos organizados o con algún grado de bancarización es mayor: en 24,4 % cuando se asignan un salario, en 12 % para aquellos que han recibido crédito y en 17,1 % para los que tienen cuenta de ahorros en algún banco. Sin embargo, estas prácticas son poco frecuentes. Por ejemplo, solo en 2 de cada 10 tiendas el propietario se asigna un salario y es común tomar dinero o productos de la tienda para el consumo familiar (8 de cada 10 tiendas), apenas una tercera parte de los tenderos tiene cuenta de ahorros y solo 7 % realiza los pagos a proveedores por medio del banco. Con relación al acceso a crédito, el 70 % de tenderos nunca ha solicitado uno, y de los que lo han solicitado únicamente 2 % no recibió el crédito.

Con relación a las prácticas de administración del negocio, se elaboró un índice que agrupa seis criterios de registros contables<sup>14</sup>. Cuando se cumplen todos los registros el índice obtiene un valor de 100 y cuando no se tiene ninguno un valor de 0. El promedio del índice es de 28,5 sobre 100. Mientras mayor el índice, y por tanto mayor nivel de registros, se encuentra un incremento significativo en las ventas del local, pero este incremento es marginalmente decreciente. El nivel más alto de ventas se observa en aquellos tenderos que cumplen con un 75 % de los registros. No obstante, el porcentaje de tiendas no supera el 30 % para ninguno de los registros, excepto para cuentas por cobrar. El índice de registros tiene un promedio de 42 para el quintil más alto según ventas reportadas en línea base, mientras que para el quintil 1 este índice promedia apenas 16 puntos (gráficos 2 y 3).



<sup>14</sup> Los seis criterios son el llevar registro de: ventas, gastos, compras, inventario, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

**Gráfico 2.** Índice de registros contables por país**Gráfico 3.** Porcentaje de tiendas que realizan registros, según categoría

**Fuente:** Elaboración propia con datos de FUNDES.

Llama la atención que las ventas reportadas sean en promedio 15,4 % mayor para aquellos tenderos que suelen tomar dinero o productos del negocio para uso personal. Se podría intuir que tiendas con un mayor nivel de ventas tienen en promedio más efectivo a la mano para gastos familiares.

**Tabla 4.** Ventaja en el nivel de ventas, según prácticas empleadas en la administración y registro contable<sup>15</sup>

Variable	Ventaja en el nivel de ventas (%)
índice de registros administrativos	0,6***
Cuadrado del índice de registros administrativos	0,0***
Tendero se asigna salario	24,4***
Propietario toma dinero o productos para su uso personal	15,4***
Le han entregado crédito <sup>16</sup>	12,0***
Tiene crédito con los proveedores	17,0***
Tiene cuenta de ahorro	17,1***

**Fuente:** Elaboración propia con datos de FUNDES.

#### 4.2.5 Entorno familiar y motivación personal

Para capturar el efecto del entorno familiar y personal en el nivel de ventas se procedió a agrupar las variables familiares y personales en

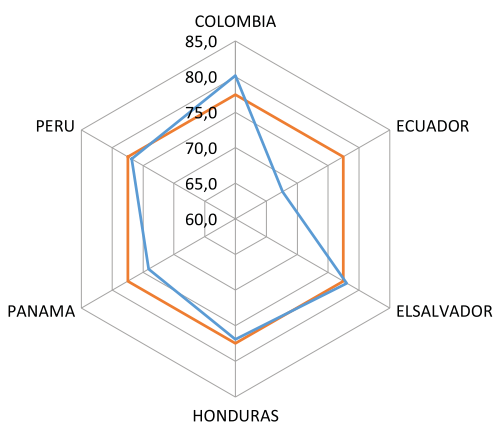
<sup>15</sup> Nivel de significancia: (\*\*\*) 1%, (\*\*) 5%, (\*) 10%.

<sup>16</sup> Hace referencia a las personas que han recibido créditos para el hogar o para el negocio.



tres índices: motivación, autoestima e integración familiar. Estos índices se construyeron a partir de tres formularios de autoevaluación del beneficiario. En el primero, el beneficiario analiza su nivel de identificación con siete afirmaciones con respecto a sus motivaciones y objetivos de vida. En el segundo, el beneficiario señala la frecuencia con la que experimenta sentimientos de valoración o rechazo hacia su persona (6 preguntas). Finalmente, se presentan 11 situaciones familiares para que el encuestado identifique cuáles se viven en su familia.<sup>17</sup> Únicamente el índice de motivación resultó estadísticamente significativo para explicar el nivel de ventas. Por cada incremento de 1 % en este índice, las ventas aumentan en promedio en 0,14 %.<sup>18</sup>

**Gráfico 4:** Índice de motivación por país



**Fuente:** Elaboración propia con datos de FUNDES.

En general, se registran niveles altos de motivación entre los beneficiarios. Los propietarios de las tiendas atendidas manifiestan saber lo que quieren para su familia y están dispuestos a trabajar con empeño para lograrlo, están de acuerdo con que su trabajo y esfuerzo les permitirá hacer algo importante en la vida, tienen definidas las prioridades familiares y 8 de cada 10 revela tener claramente definido cuál va a ser el rumbo de su vida. Por otro lado, hay cierto nivel de conformismo; hay un 23 % de tenderos que manifiesta no preocuparse por saber lo que realmente quiere y 17 %

*17 Para la construcción de los índices, primero se ordenaron las categorías de cada pregunta de manera que todas fueran ascendentes, después se procedió a agregar las respuestas y finalmente se procedió a construir el índice con la siguiente ecuación  $i = [(p - \text{min}) / (\text{max} - \text{min})] * 100$*

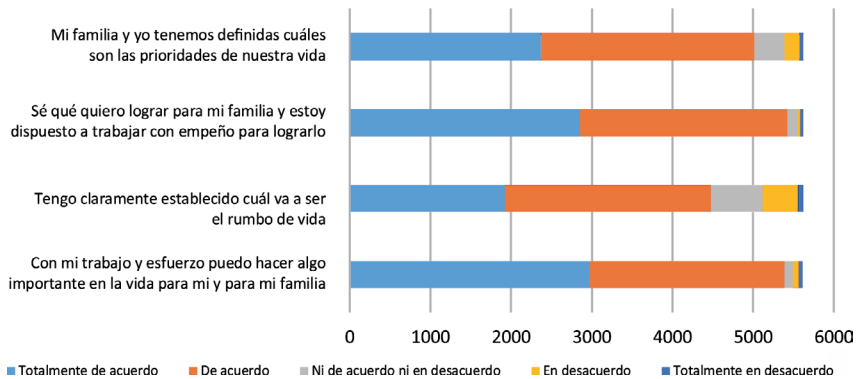
*18 Este efecto es estadísticamente significativo a un nivel de significancia de 1%.*



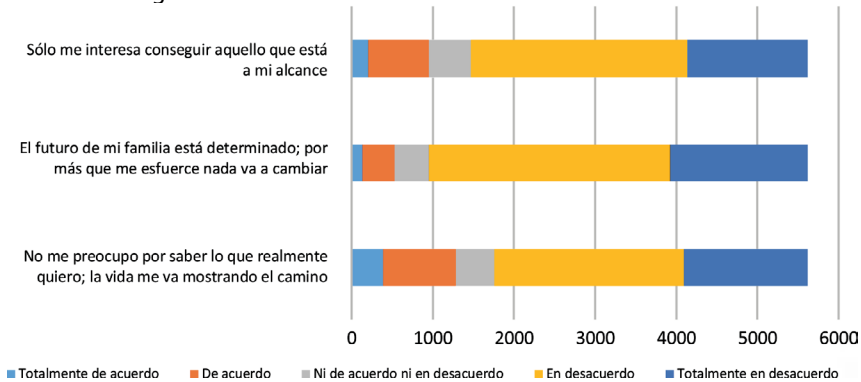
que solo le interesa conseguir aquello que está a su alcance. Estos factores permitieron construir un índice de motivación que promedió 77,5 entre todos los participantes (gráficos 4 y 5).

**Gráfico 5:** Percepción general de factores que determinan el índice de motivación

a. Factores positivos



b. Factores negativos



**Fuente:** Elaboración propia con datos de FUNDES.

### 4.3 Programas de capacitación e impacto en el nivel de ventas

La estimación de los determinantes de ventas de las pequeñas tiendas de barrio sugiere que diseñar un programa efectivo para impactar en nivel de ventas de un negocio con estas características es complejo, ya que muchos de los factores determinantes son difíciles de modificar. De las veintinueve variables incluidas en el modelo estimado de ventas, el 62 % corresponden a condiciones dadas ya sea del propietario o de la tienda. Sin embargo, el modelo también identificó aspectos como atención al cliente, finanzas y motivación que estarían relacionados positivamente





con el nivel de ventas reportadas, factores que pueden ser mejorados a través de programas de capacitación.

Al finalizar el período de intervención que aquí se analiza (4 meses), el 78,1 % de los tenderos habían asistido a las tres capacitaciones y las ventas reportadas habían crecido en promedio 13,2 %. De hecho, más de la mitad de las tiendas lograron superar la meta de crecimiento establecida, 45 % de tiendas logró incrementos inferiores a la meta y únicamente 0,5 % reportó decrecimiento.

La retención de los beneficiarios durante el programa es un aspecto de preocupación continuo en la fase de ejecución, ya que se busca crear capacidades a través de talleres para que los propietarios logren mejorar la gestión de sus negocios. Sin embargo, la asistencia a estos talleres enfrenta un limitante importante dado que los propietarios deben dejar su actividad, cerrar su negocio o encargarlo a un familiar. Por este motivo, los registros del programa de FUNDES se utilizaron también para identificar los factores asociados a una mayor participación en el programa.

La estimación del modelo logístico detallado en el apartado metodológico permitió identificar que la probabilidad para superar la meta de los propietarios que asisten a todos los talleres es 1,14 veces superior a la probabilidad de quienes faltaron a uno o más.

De igual forma, los resultados arrojaron que las personas que tienen una mayor probabilidad de asistencia son las que se encuentran por encima de los 30 años y por debajo de los 60. Si se agrupa según rango de edad y se compara contra el grupo de personas entre 20 y 30 años, se encuentra que la probabilidad de asistencia para el grupo de 30 a 60 años es 1,41 veces mayor, mientras que la de las personas que tienen más de 60 años es 1,23 veces mayor.

Otra característica relevante para la asistencia es el rango de ventas de las tiendas. Si se compara la probabilidad de asistencia según quintil de ventas, se encuentra que es menor para los tenderos que más venden. Los propietarios de las tiendas del quintil I tienen una probabilidad 1,33 veces mayor de asistir a todas las capacitaciones que aquellos en el quintil más alto. Este resultado puede asociarse al grado de expectativas de las tiendas, pues aquellas que venden poco podrían tener mayores expectativas y ven los talleres de capacitación como una oportunidad para mejorar el negocio.

Otras dos variables que dieron resultados estadísticamente significativos fueron las relacionadas con los niveles de educación y bancarización del tendero. Con relación al primer grupo, se encontró que conforme mayor



es el nivel de escolaridad o cuando se cuenta con capacitaciones recibidas, fuera del sistema formal de educación, la probabilidad de asistencia a las capacitaciones aumenta. Por ejemplo, las personas que tienen educación superior tienen una probabilidad 1,1 veces mayor a las que tienen únicamente nivel de escuela o colegio. De igual forma, la probabilidad de asistencia de las personas que han tenido la oportunidad de capacitarse es 1,4 veces mayor al de aquellas que no han recibido antes cursos de capacitación, lo cual resalta el rol de la formación académica y profesional de las personas.

Las variables de bancarización muestran que la probabilidad de asistencia de las personas que han recibido crédito es 1,2 veces mayor al de las personas que nunca han recibido recursos del sistema financiero. Es posible que al tener un crédito las personas se vean más motivadas para encontrar formas que ayuden a mejorar sus capacidades para incrementar las ventas y cumplir con el compromiso de pago.

Otras dos variables determinantes son las características de motivación y la percepción de los tenderos hacia sus clientes. En relación con la primera, se encontró que conforme más motivada está la persona mayor es la probabilidad de asistir. Puede observarse que el nivel de motivación es mayor en las personas que asisten a la mayoría de las capacitaciones en un punto en promedio.

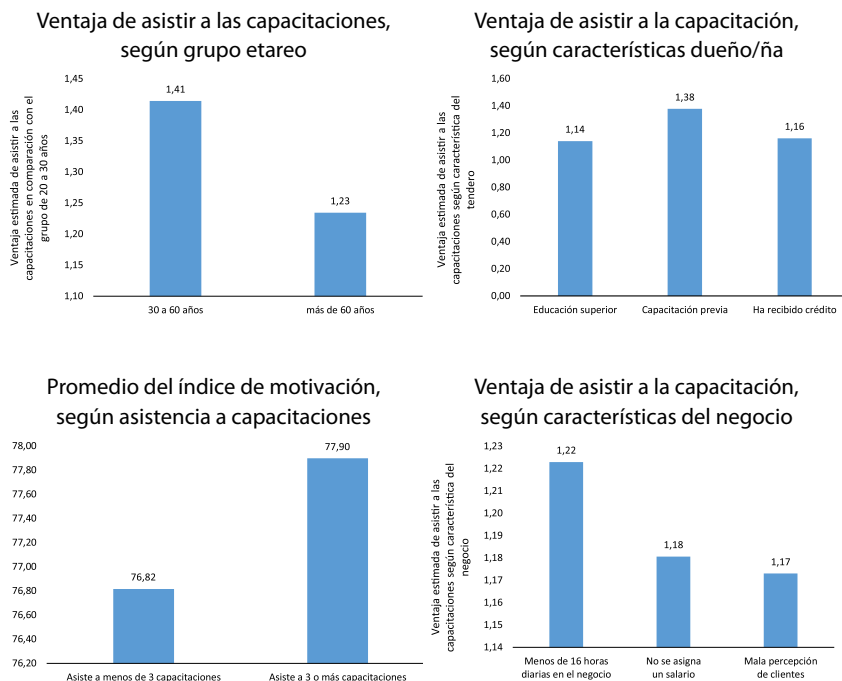
En relación con la segunda, se encontró que las personas que consideran que sus clientes son fieles y están a gusto con su negocio tienen una menor probabilidad de asistir a la mayoría de las capacitaciones. De igual forma, la probabilidad de que asistan a todas las capacitaciones es 1,2 veces superior para quienes no tienen una buena percepción de la satisfacción de sus clientes que para quienes consideran que sus clientes son fieles y están a gusto. La misma ventaja se observa en la probabilidad de los tenderos que no se asignan un salario por sobre los que sí lo hacen, y de quienes dedican menos de 16 horas diarias al negocio por sobre quienes dedican más tiempo al día.

Era de esperarse que la probabilidad de que asista a la mayoría de capacitaciones sea menor para las personas que dedican más de 16 horas diarias al negocio por el corto margen que esto les deja para otras actividades como capacitaciones. Lo propio para quienes no tienen una buena percepción de la fidelidad y satisfacción de los clientes, debido al interés de mejorar esta situación. Un resultado que abre espacio para la discusión, es la relación encontrada entre la probabilidad de asistir a todas las capacitaciones y la asignación previa de un salario. Por un lado resulta contradictorio, en tanto se asume que este indicador sea una



señal de responsabilidad en el uso de los recursos. No obstante, podría ser consistente con la percepción de que las capacitaciones ofrecen herramientas para mejorar el uso de los recursos y lograr asignarse un salario que hasta entonces no es una opción (Infograma 6).

**Gráfico 6:** características que determinan una mayor probabilidad de asistencia a las capacitaciones



**Fuente:** Elaboración propia con datos de FUNDES.

## 5. Conclusiones

Las condiciones socioeconómicas de los beneficiarios reflejan la vulnerabilidad de la población objetivo del programa. Son personas adultas, con bajo nivel de escolaridad y se consideran en un estrato económico bajo. Además, las tiendas atendidas son negocios familiares, pequeños, que consumen gran parte del tiempo de sus propietarios, representan su principal fuente de ingresos y forman parte de la trayectoria de los dueños.

La caracterización anterior revela importantes desafíos para el diseño de los proyectos de formación empresarial que se enfoca en la atención de grupos vulnerables. Como muestran los resultados del modelo de

ventas, de las veintinueve variables, la mayoría corresponden a factores relacionados con el perfil socioeconómico del propietario y de las características de la tienda, las cuales son difíciles de impactar (sexo, edad, escolaridad, experiencia, tamaño del local, entre otros anteriormente señalados).

Sin embargo, las restantes variables determinantes pueden ser impactadas con los programas de atención enfocados en técnicas que mejoren la atención al cliente y diversificación, otras relacionadas con un ordenado manejo de las finanzas del negocio y finalmente enfocar como eje transversal aspectos que promuevan la motivación.

El impacto de estos factores se potencia cuando se logra retener a los beneficiarios de forma continua en los talleres de capacitación, situación que los programas de formación empresarial deben considerar, ya que la deserción es alta. Los resultados muestran que las personas que tienen una mayor probabilidad de asistencia son: las que tienen entre 30 y 60 años, los tenderos que venden menos, los que tienen mayor nivel de escolaridad o capacitación, los que tienen vínculos con el sistema financiero, los más motivados, quienes tienen una percepción de no satisfacción de sus clientes, dedican menos de 16 horas diarias al negocio y no se asignan salario al inicio. Conocer estos aspectos de previo podría ser de utilidad para potenciar la permanencia de las personas en los talleres o tomar medidas cuando este perfil no se cumpla.

Los resultados de los modelos y análisis aquí expuestos se suman a los esfuerzos de investigación que buscan generar mayores insumos para la toma de decisión y diseño de programas que persiguen mejorar las capacidades empresariales de microempresas, en este caso particular de tiendas de barrio, que funcionan como principal fuente de ingreso para hogares vulnerables y en condición de pobreza.

## Referencias Bibliográficas

- BASCO, Rodrigo (2006). La investigación en la empresa familiar: un debate sobre la existencia de un camino independiente. En: *Revista IEDEE* (1), 33-54. Madrid: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- CHORDA, Isidre y TABOADA, Lorenzo. (1998). Una perspectiva actual de las formas de distribución comercial en España. Valencia: Departamento de Dirección y Administración de Empresas de la Universitat de Valencia, Pp. 30-35.
- DINI, Marco, STUMPO, Giovanni y VERGARA, Sebastián (2005). El aporte de FUNDES a las pymes en América Latina: una evaluación de impacto. Santiago: Comisión Económica para América Latina (CEPAL) y FUNDES, Pp.1-111.

- ESPINOSA, Ana. (2011). La especialización del sector minorista de alimentación en Dortmund. En: *Investigaciones Geográficas*, (56), 97-112 Alicante: Universidad de Alicante. Instituto Interuniversitario de Geografía.
- FERRARO, Carlos (2011). Apoyando a las pymes: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe. Santiago: Comisión Económica para América Latina (CEPAL), Pp.429-487.
- FOMIN (2009). Guía de aprendizaje sobre la implementación de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas. Nueva York: Banco Interamericano de Desarrollo, Pp.15-34.
- GRADL, Christina y KNOBLOCH, Claudia. (2010). Guía para los negocios inclusivos. Berlín: Endeava, Pp.10-15.
- GUARÍN, Alejandro (2010). Análisis socioeconómico de tiendas de alimentos en áreas urbanas de bajos recursos en Latinoamérica. Informe del caso de estudio Manizales. Documento de trabajo. Bogotá: FAO, Pp.2-58.
- ILACAD (2015). Mapa del retail alimenticio: América Latina 2015. Disponible en internet: [http://www.ilacadworldretail.com/BO/\\_Data/Archivos\\_Mapas/Mapa\\_Retail\\_Latam\\_2015.2.1\\_UJHY.ppt](http://www.ilacadworldretail.com/BO/_Data/Archivos_Mapas/Mapa_Retail_Latam_2015.2.1_UJHY.ppt) Consultado 04.01.2016
- LOGYKA. Centro Latinoamericano de Innovación en Logística del MIT. (2014). Hábitos y preferencias de los consumidores de las tiendas de barrio. Disponible en internet: <http://blog.logyca.com/noticias/habitos-y-preferencias-de-los-consumidores-de-las-tiendas-de-barrio> Consultado 18.01.2016.
- MÁRQUEZ, Patricia y GÓMEZ, Henry (2002). Microempresas de Barrio: ¿Negocio o Subsistencia? En: *Revista Venezolana de Gerencia* (20), 608-622. Maracaibo: Universidad del Zulia.
- MÁRQUEZ, Patricia, REFICCO, Ezequiel y BERGER, Gabriel. (2009). Negocios inclusivos en América Latina. Boston: *Harvard Business Review*, 87 (5). Disponible en internet: [http://www.junolatam.com/investigacion/negocios\\_inclusivos\\_en\\_america\\_latina](http://www.junolatam.com/investigacion/negocios_inclusivos_en_america_latina). Pdf. Consultado 04.01.2016.
- PNUD (2010). Inclusive Market Developments, Brokering Inclusive Business Models. Private Sector Division, Partnership Bureau. New York, Pp.7-21.
- PORTER, Michael E. y KRAMER, Mark R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value En: *Harvard Business Review*, 89 (6), p.2. Boston. Disponible en internet: [http://www.philosophiemangement.com/docs/2013\\_2014\\_Valeur\\_actionnaire\\_a\\_partagee/Porter\\_Kramer\\_-\\_The\\_Big\\_Idea\\_Creating\\_Shared\\_Value\\_HBR.pdf](http://www.philosophiemangement.com/docs/2013_2014_Valeur_actionnaire_a_partagee/Porter_Kramer_-_The_Big_Idea_Creating_Shared_Value_HBR.pdf) Consultado 18.01.2016.
- PORTER, Michael. (1991). Estrategia competitiva: técnicas para análisis de industrias y de concentración. 8a ed. Rio de Janeiro: Grupo Editorial Patria. Pp. 49-58.
- PORTER, Stephen S. y CLAYCOMB, Cindy. (1997). The influence of brand recognition on retail store image" En: *Journal of Product & Brand Management*, 6 (6), 373-387. Kansas: MCB UP Ltd.
- PRAHALAD, Coimbatore K. (2005). La oportunidad de negocio en la base de la pirámide. Bogotá: Grupo Editorial Norma, Pp.1-17.
- REFICCO, Ezequiel. (2010). Negocios inclusivos y responsabilidad social: un matrimonio complejo. En: *Debates IESA* (3), 1-4. Caracas: IESA.

- SEN, Amartya. (1999). La Pobreza como Privación de Capacidades. En: A. Sen, Desarrollo y Libertad. Barcelona: Alfred A. Knopf. Inc. Pp.114-141.
- STERN, Barbara. ZINKHAN, George M. y JAJU, Anupam. (2001) Marketing images: construct definition, measurement issues, and theory development. En: *Marketing Theory Articles*, 2. (1), 201-224. London: SAGE.
- THANG, Doreen C. y BENJAMIN Lin Boon Tan (2003). Linking Consumer Perception to Preference of Retail Stores: An Empirical Assessment of the Multi-Attributes of Store Image. En: *Journal of Retailing and Consumer Services*. N° 4, Filadelfia: Elsevier.
- TORRES, Elfid. (2014). "4e, Camino al progreso" Shopkeepers with business and social focus. Case study. Shared Value initiative. Disponible en internet: [https://sharedvalue.org/sites/default/files/resourcefiles/2014%2008%2011%20CaseStudy\\_SABMiller.pdf](https://sharedvalue.org/sites/default/files/resourcefiles/2014%2008%2011%20CaseStudy_SABMiller.pdf). Consultado 05.12.2015.
- VIGNALI-RYDING, Daniela, GARCÍA, Judit, y VIGNALI, Gianpaolo. (2003). The delicatessen and speciality food market in the North West. En: *British Food Journal*, 105, (8), 551-558. Manchester: MCB UP Ltd.

Para citar este artículo:	<b>Meneses, K.; Anda, D. &amp; Segura, O.</b> (2017). Pequeñas tiendas de barrio. Determinantes de ventas que orientan el apoyo y su asesoramiento. <i>Teuken Bidikay</i> Vol. 8 N°10. Pp. 51 - 72
---------------------------	--

