

**FACTORES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LAS PYMES COMERCIALES
MINORISTAS, EN LA CIUDAD DE MEDELLIN AFECTADAS POR LOS TRATADOS DE
LIBRE COMERCIO**

Presentado por:
Juan Felipe Hinestroza Mosquera

Director:
Darío Calad Zuluaga

Escuela de Ingenierías
Facultad de Ingeniería Industrial

Universidad Pontificia Bolivariana
Medellín 2014

Tabla de Contenido

Resumen.....	4
Abstract.....	4
Introducción.....	5
1 Aspectos Generales del Proyecto	7
1.1 Planteamiento del Problema.....	7
1.2 Justificación.....	8
1.3 Objetivos	9
1.3.1 Objetivos Objetivo General	9
1.3.2 Objetivos específicos	9
1.4 Alcances.....	9
2 Marco Referencial	10
2.1 Apertura económica en el mundo.....	10
2.2 Apertura económica en Sudamérica y Colombia.....	11
2.3 Aspectos generales de la aplicación de los tratados de libre comercio en Colombia.....	12
2.3.1 Aspectos positivos y beneficios para el sector comercial con la aplicación de los TLC	15
2.3.2 Aspectos negativos y perjudiciales para el sector comercial con la aplicación de los TLC	17
2.4 Situación comercio minorista en Colombia.....	21
2.4.1 Comercio Minorista en Medellín y Antioquia.....	25
2.5 PYMES en el sector comercial minorista de Colombia y Medellín.....	26
2.6 PYMES comerciales minoristas y los TLC	34
2.7 Sistema de Gestión para las PYMES comerciales minoristas.....	36
2.7.1 Direccionamiento de la empresa.....	39
2.7.2 Conocer al cliente y definir los productos	44
2.7.3 Diferenciación.....	46
2.7.4 Cliente Interno.....	47
2.7.5 Inventarios de productos y compras.....	49
2.7.6 Costos de inventario	51
2.7.7 Simplificación de procesos.....	52
3 Aspectos considerados por el autor	60

3.1	Acerca de la apertura económica y los Tratados de libre comercio.....	60
3.2	Acerca de las PYMES frente al TLC	60
3.3	Acerca de los Factores de Gestión.....	62
4	Conclusiones.....	64
	Bibliografía.....	65

Resumen

En este documento se desarrollaron los objetivos planteados alrededor de la relación entre las PYMES comerciales minoristas de Medellín y los Tratados de libre comercio en Colombia. Se comenzó por un análisis general de la situación en que se encuentra el país económico y financieramente, y como estos aspectos deben considerarse en la aplicación de tratados y los procesos de apertura económica. Se mostraron elementos que van a afectar al país de forma positiva y negativa con a la aplicación de los tratados de libre comercio; cómo está la situación del sector comercial minorista en Medellín y cómo es el desempeño de la PYMES en éste sector. Finalmente se mostraron los factores más importantes frente a los tratados de libre comercio que las PYMES comerciales minoristas deberían aplicar en sus negocios, que fueron principalmente: Conocer el mercado y los clientes y una buena estructura y organización interna entre otros. Todo esto realizado en base a un análisis y revisión literaria en torno al tema que sirve como fundamento para llegar a las conclusiones finales.

Palabras clave: PYMES, los Tratados de libre comercio, Factores.

Abstract

This document describes the objectives raised about the relationship between retail trade SMEs in Medellin and the Free Trade Agreements in Colombia developed. It began with an overview of the economic and financial situation the country is, and how these aspects should be considered in the implementation of treaties and economic liberalization processes. Elements that will affect positively or negatively with the implementation of free trade agreements were country; how is the situation in the retail trade sector in Medellín and how is the performance of SMEs in this sector. Finally the most important factors were compared to Free Trade Agreements that retail trade SMEs should implement in their businesses, which were mainly: Knowing the market and customers and good internal structure and organization among others. All this made based on an analysis and literature review on the subject that serves as the basis for reaching final conclusions.

Keywords: SMEs, Free trade agreements, Factors.

Introducción

Las empresas, se encuentran dentro de un sistema que comprende mercados, activos, otras empresas, y recursos de todo tipo; estos recursos deben ser invertidos y administrados dentro del entorno en que se desenvuelve la empresa, de modo que estos le permitan generar beneficios a la empresa, hablando del beneficio no solo como factor monetario, sino como la ganancia que espera obtener una empresa mediante su operación, ya sea ganancia económica, social, etc., teniendo en cuenta para esta inversión, distintos factores internos y externos a la organización para poder tener una correcta gestión de ellos y que generen el beneficio deseado. Principalmente hablando de los factores externos, se pueden destacar la situación socioeconómica y financiera en que se encuentre el país donde funciona la empresa y la situación de los países con los que se tienen relaciones. También hay que tener en cuenta las otras empresas ya sean de un mismo sector o diferentes, y si son nacionales o extranjeras, ya que la inversión de los recursos está fuertemente determinada por la situación en la que se encuentren las demás empresas, y la forma en que estas estén invirtiendo sus propios recursos.

Hay una gran cantidad de empresas dedicadas al sector comercial, que están fuertemente afectadas por los distintos factores socioeconómicos y políticos de una comunidad, haciendo que su actividad se vea determinada por los cambios que se presenten en ellos, parte de estas empresas son las distribuidoras minoristas, que se encargan de comercializar los productos directamente a su consumidor final, obteniéndolos de distribuidores mayoristas (por lo cual se ubican al final de la cadena de suministros), para luego venderlas por unidades individuales, haciéndolas así, base fundamental en el proceso económico de un país, situación que es claramente conocida por las grandes empresas y los distribuidores mayoristas.

Cuando se trata de las ventajas que obtienen los países al reducir los impedimentos y obstáculos en las transacciones internacionales, entran en juego los Tratados de libre Comercio (TLC), que son contratos entre los países para

mejorar las condiciones de comercio de bienes y servicios entre ellos, eliminando o reduciendo considerablemente los impuestos y aranceles que se deben pagar internacionalmente por estos productos. Los TLC pretenden dar a las empresas de los países implicados, las posibilidades de una competencia más justa y equitativa, permitiendo que las relaciones comerciales entre ellas sean más fáciles de realizar. Los TLC se rigen por las normas de la Organización Mundial del Comercio (OMC).

Las Pymes se caracterizan por la falta de recursos de operación, gran parte de estas empresas en Colombia son del tipo comercial minorista, por lo cual en la combinación de ellas con los Tratados de Libre Comercio, se debe tener en cuenta cómo se van a ver afectadas y cómo va a ser el desarrollo de su actividad alrededor de los tratados.

1 Aspectos Generales del Proyecto

1.1 Planteamiento del Problema

En Colombia es inminente la firma y ratificación de varios Tratados de libre Comercio con otros países, siendo los de más relevancia el de Estados Unidos y Corea que son países muy industrializados y por ende tratados con ellos dan mucho de qué hablar; además de los que ya están en curso, con México, Chile, Canadá, Cuba, con la UE, con los países del triángulo Norte (El Salvador, Guatemala y Honduras) CARICOM (Comunidad del Caribe) CAN (Comunidad Andina de Naciones) Mercosur (Brasil, Argentina Paraguay y Uruguay) y el EFTA (Suiza, Lincestein, Noruega e Islandia); tratados que han sido firmados en función de la búsqueda de un desarrollo Comercial e Industrial para el país. También es de destacar la llegada de varias grandes empresas multinacionales, principalmente supermercados como Carrefour (Comprado por Cencosud, Jumbo), el ÉXITO, almacenes como makro, Homecenter que con su gran variedad de productos y capacidad de operación, ocupan una buena parte del mercado nacional.

Por estos dos factores, se ha creado una gran preocupación para las PYMES colombianas del sector del comercio minorista, que en su mayoría no están capacitadas para enfrentar dicha competencia con las grandes empresas comerciales multinacionales tanto nacionales como extranjeras. Centrándose en el sector del Comercio en Medellín, un sector muy popular en la ciudad. El porcentaje de empresas PYMES, micro, medianas y pequeñas empresas, están distribuidas en estas actividades con porcentajes de 48.6%, 33.3%, 27% respectivamente, mientras que entre las grandes empresas están el 21.8% de estas, teniendo en cuenta también que un 42,15% de las empresas Antioqueñas están en este sector (Camara de comercio Medellín, 2011). En vista a esta situación, se hace necesario diagnosticar el estado en que se encuentran estas para enfrentar la apertura de los mercados por la firma de Tratados de Libre Comercio.

1.2 Justificación

La apertura económica a la que Colombia se está sometiendo en estos momentos, trae consigo una gran variedad de situaciones que afectan al país en todos los sectores de su economía, como son nuevos productos, nuevas condiciones y políticas en materia de exportación e importación, cambios en los precios de los productos comercializados, teniéndose que adaptar de forma rápida y eficiente para lograr hacer frente a los cambios que se presenten en el país y poder sacar beneficios de ellos.

No obstante, esta adaptación a los cambios no debe ser solamente por parte del país en general, debe ser un resultado también que se genere por parte de cada una de las unidades económicas del país, incluyendo las empresas, que son la principal fuerza económica que se tiene. La adaptación y preparación debe ser principalmente una iniciativa de las empresas, y el gobierno debe ser un agente que proporcione apoyo y recursos a estas, por medio de mejoras en el sistema y políticas económicas, comerciales y financieras, la organización del sistema logístico del país, de forma que posibilite la interacción al interior del país y con economías exteriores.

Las PYMES comerciales minoristas son empresas que representan un gran porcentaje de las empresas en el sector comercial de Colombia, por lo cual son un factor considerablemente importante a la hora de gestionar y tomar decisiones en todo el país. Estas empresas, de la misma forma que las grandes, deben lograr poder adaptarse a las nuevas condiciones económicas del país, de tal forma que no se vean afectadas negativamente, y que se logre el verdadero objetivo que es ayudar al avance y desarrollo de toda Colombia.

Se hace entonces necesario analizar en qué estado se encuentran las PYMES comerciales de la ciudad de Medellín, para lograr un correcto análisis y que este sirva como herramienta a futuro en estructurar la planeación estratégica que estas deban tener y volverlas más competitivas frente a los grandes hipermercados de la ciudad, por la firma de los diferentes Tratados de Libre

Comercio y de esta manera podrán tener una guía para poder gestionar de manera eficaz, efectiva y eficiente todos sus recursos.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivos Objetivo General

Describir y analizar los factores que debe tener un sistema de gestión para que las PYMES comerciales minoristas puedan hacer frente a los tratados de libre comercio en Medellín.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar una revisión bibliográfica, para recolectar información sobre el estado de empresas comerciales minoristas PYMES y la aplicación de los tratados de libre comercio.
- Identificar y analizar los factores de gestión que necesitan las PYMES Comerciales minoristas para hacer frente a los tratados de libre comercio.

1.4 Alcances

Este proyecto centra su actividad en las empresas del sector comercial minorista, de la ciudad de Medellín, ciudad donde el sector comercial al por menor, es muy atractivo para los pequeños empresarios, y personas que quieren empezar negocios propios, utilizando un sistema de gestión simple y tradicional, basado principalmente en la construcción del negocio poco a poco y resolviendo las eventualidades diarias que se presenten, por lo cual es una buena zona para la cual puede ir dirigido el proyecto.

Se planea la investigación y recolección de la información necesaria para realizar el análisis de la situación en la que se encuentra el sector comercial minorista en el país y centrarse en Medellín.

También se realiza una recolección de información pertinente a las generalidades de la aplicación de los tratados de libre comercio en Colombia, para saber cómo se verá afectado el país por la aplicación de estos tratados, y la apertura económica a la que se somete el país.

Después se realiza la elaboración y cumplimiento del segundo objetivo específico, teniendo en cuenta la información encontrada, realizar una definición y análisis de los factores de gestión

Se llevará a cabo en un periodo de 16 semanas del semestre. Además se ha de aclarar que el proyecto será solamente teórico y de análisis, no se aplicará directamente en ninguna empresa.

2 Marco Referencial

2.1 Apertura económica en el mundo.

Al hacer un análisis del posicionamiento político, económico, social, cultural, etc. de los países y los distintos bloques de organizaciones políticas y económicas mundiales, es casi obligatorio mirar hacia la cooperación y la colaboración entre las unidades sociales que conforman el mundo. Es evidente que las grandes potencias económicas mundiales, como Estados Unidos, lograron posicionarse en la cima del entorno Político-Económico del mundo, no solamente por desempeño en comercio interno, sino que ese posicionamiento puede estar relacionado con la interacción que ha tenido con los demás países, firmando Tratados de Libre Comercio, acuerdos Políticos, alianzas estratégicas, y demás acuerdos, que les permiten tener un apoyo más en los planes de progreso de sus comunidades. (Trejos, 1991)

En ese aspecto, el mejor ejemplo y el más evidente de todos lo da China, que luego de cambiar su sistema político por uno que permite la apertura, la comunicación y la conexión con otros países, logró tener un gran mejoramiento en todos los aspectos de su País, aproximadamente desde 1970 (Kushnirs, 2011). No se intenta plasmar la idea de que el desarrollo de un país esté directamente ligado y determinado por la apertura económica, el libre comercio y la cooperación con otros países debido a que es posible alcanzar esa meta de desarrollo y producción a través de economías cerradas.

La apertura económica y el libre comercio se han visto como un mecanismo importante de los países en vía de desarrollo los cuales aspiran a poder sacar adelante sus economías y lograr un progreso y desarrollo sostenible de sus comunidades. El hecho de ser países en vía de desarrollo tiene a su vez algunas limitantes como son la infraestructura, la falta de vías de comunicación y los atrasos en el desarrollo de medios de comunicación, aspectos culturales; la tecnología, recursos económicos y capital humano capacitado que pueden en determinado momento dificultar y entorpecer el proceso de internacionalización de sus economías. (Curiel & Rodríguez, 2004)

Uno de los puntos más críticos a analizar dentro de estos aspectos que dificultan los procesos de globalización y apertura de los países en vía de desarrollo, es la oposición por parte de los ciudadanos y algunos grupos políticos, quienes se oponen a estos procesos con argumentos culturales y anti-imperialistas, fundamentando su oposición en el hecho de que se pierden las oportunidades para la mano de obra local, se van a la quiebra las empresas nacionales y la infraestructura no se ha preparado para dar este paso. (Vargas, 2002)

La mejor forma de garantizar un menor impacto negativo tanto en la economía de los países, como sobre la clase trabajadora es garantizando una adecuada gestión sobre las relaciones que se van a llevar a cabo entre los países, cada tratado debe estar bien estructurado y definido, de tal forma que los intereses de cada uno de los países no se vea afectado por las condiciones y la ejecución y puesta de los tratados, los convenios y sobre todo que no se aproveche la posición dominante de países desarrollados en contra de los poco desarrollados. (Schvarzer, 2004)

2.2 Apertura económica en Sudamérica y Colombia.

La gran mayoría de los países suramericanos entran en el grupo de naciones en vía de desarrollo, sobre los cuales está la mirada del mundo, que cuentan con un gran potencial, no solo para su propio crecimiento, sino también para la inversión extranjera y las distintas relaciones internacionales como los procesos de apertura

económica. El Índice de Inversiones Globales de la revista Bloomberg Markets de 2013 ubica a Perú como la mejor economía para invertir en América Latina, lista en la que también entran Chile y Colombia en los primeros puestos del mundo, (ubicándose en los puestos octavo y décimo primero respectivamente) haciendo que estos sean los países de este sector en los que se centra un mayor interés de los países del mundo en tema de inversión. La lista se fundamenta principalmente en unos puntos y factores sacados del Fondo Monetario Internacional de 2013 a 2017, crecimiento del PIB, inflación, deuda pública y total de inversiones; además de otra serie de factores sociales, culturales y económicos. Estos países están en crecimiento y se expanden rápidamente, ampliando sus fronteras comerciales y económicas, y así logran generar mucho más interés de inversión al mundo. (El Observador, 2013)

En los últimos años, Colombia ha tenido un gran avance en términos de apertura económica, firmando acuerdos y potencializando la inversión extranjera, generando que sus factores económicos internacionales se vean determinados de gran manera por sus relaciones con los demás países. Al igual que en Perú, centra sus ingresos en materia de relaciones internacionales, en la exportación primaria de sus recursos naturales explotados, gracias a la diversidad de su geografía. Por ello, las posibilidades de inversión de otros países en Colombia, han generado que se esté buscando una identidad política y económica más abierta a las relaciones internacionales, buscando el fortalecimiento de su sistema económico a través de los distintos tratados y acuerdos, situación que se refleja en todas las ciudades y centros industriales. (Portafolio.co, 2010)

2.3 Aspectos generales de la aplicación de los tratados de libre comercio en Colombia.

La economía colombiana desde hace ya varios años que ha dejado de estar centrada en un sistema cerrado, para dar paso a una economía abierta, en donde las personas naturales y jurídicas, pueden comerciar bienes y servicios con otras personas en un ámbito internacional, así mismo como sucede en temas de inversiones y grupos empresariales multinacionales. Esto genera que en el país se

viva un ambiente de comercialización, aprovechando todos los productos nacionales y el ingreso al mercado de los productos exteriores. (Revista Dinero, 2013)

Esto es uno de los objetivos y principales planteamientos que se pretenden conseguir con la firma de los TLC en Colombia. Se intenta eliminar esas barreras y obstáculos comerciales, sociales, financieros, políticos, etc. para facilitar los intercambios económicos con los países que se firman, incorpora además temas del medio ambiente, seguridad nacional, arancelarias y no arancelarias, salvaguardias, normas de origen, obstáculos técnicos, medidas sanitarias y fitosanitarias, mecanismos de defensa comercial, entre otros. Además, para asegurar que no se vean afectados de forma negativa los sectores económicos poco desarrollados en un país, en los TLC también se fomenta el poder y la acción de Instituciones que regulen los acuerdos que se van a ejecutar en el tratado, y así evitar dificultades en las actividades comerciales que se llevaran a cabo (Cardenas, 2007).

Para Colombia ha llegado el momento en que se debe intentar que la economía nacional despegue, y uno de los métodos que emplea es la firma de TLC con distintos países; para estas firmas Colombia, se encuentra en un estado financiero que presenta buenas condiciones para la ejecución de los TLC, como una baja inflación de 1,94 en 2013 inversión extranjera evidente, gracias al atractivo para la inversión que tiene Colombia. Estos factores deben ser tenidos en cuenta al momento de considerar si es la oportunidad colombiana para abrirse aún más a las economías extranjeras. (Periodico Portafolio, 2014)

Como se observa en los gráficos 1 y 2, a través de los años la economía Colombiana, más concretamente el PIB, presenta continuos aumentos, lo que es un indicador del buen estado en que se encuentra el país con respecto a su sistema económico.

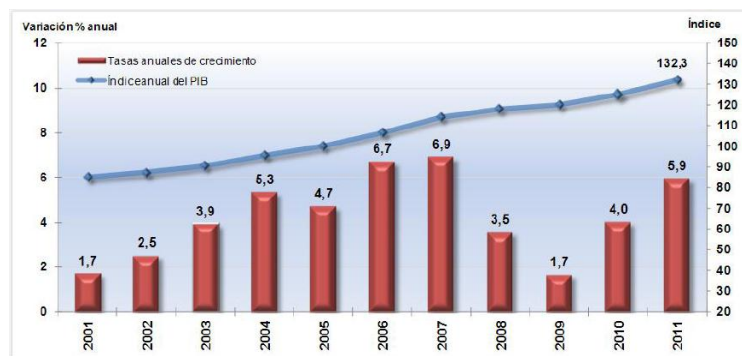


Gráfico 1. Crecimiento del Producto Interno Bruto desde 2001 hasta 2011

Fuente: DANE. (2013). *Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales*. Bogotá: DANE.



Gráfico 2. Crecimiento del Producto Interno Bruto por trimestre desde 2001 hasta 2011

Fuente: DANE. (2013).

Al mismo tiempo, se presenta otra situación para la firma y desarrollos de los tratados, que son las expectativas y posiciones de los comerciantes y demás sectores Colombianos, quienes manifiestan temor y rechazo a estos tratados, considerando que se van a ver afectadas sus ventas por culpa de los precios internacionales. Se presenta esta situación, en contrario a lo que se cree optimo que es intentar adaptarse a las nuevas condiciones económicas, e intentar mejorar sus procesos para que se logren los verdaderos objetivos de los TLC. (El Colombiano, 2012)

2.3.1 Aspectos positivos y beneficios para el sector comercial con la aplicación de los TLC

Al entrar a Colombia nuevos productos provenientes de mercados extranjeros, las empresas comerciales ampliarán la gama de productos que se podrían ofrecer en sus establecimientos, y los productos colombianos entrarían en competencia con los extranjeros, los TLC pretenden entonces, ampliar el mercado colombiano, a una nueva y mejor ruta de comercio tanto para los demás países como para Colombia. (Cardenas, 2007)

Las principales ventajas de la aplicación de los tratados para Colombia serán.

- Abre y expande el mercado colombiano a un contexto mundial amplio, en donde se podrán conseguir productos con una mayor calidad y diferentes funcionalidades, que posiblemente no se consigan en los mercados actuales. Gracias a ellos los intercambios de productos entre Colombia y otros países diversifica los mercados y sectores productivos. La adquisición de materias primas, el intercambio comercial de productos y servicios, las rebajas en los aranceles y mejores condiciones comerciales, favorecerán el desarrollo empresarial colombiano.
- Se lograra incursionar en mercados nuevos; de países que posibiliten más demanda de bienes y servicios nacionales, que podrán ser exportados a países que los necesiten (Portafolio, 2011).
- Al eliminarse algunos aranceles e impuestos a nivel internacional, se incurrirán en costos considerablemente menores al momento de presentarse importaciones y exportaciones de productos entre los países. Los empresarios y exportadores de los países podrán vender más productos sin pagar los impuestos de entrada que antes se exigían, y por el otro, podrán comprar maquinaria no producida en el país y/o materias primas sin pagar arancel, lo que les permitirá ser más competitivos. (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2011)

- La competencia generada por la llegada de nuevos productos, hace que los productores nacionales se esfuercen para que su producción pueda hacerle frente a la nueva competencia. Ligado a esto la amplia gama de productos que se van a mover dentro del mercado impulsará la generación de empleo, tanto en procesos productivos como en el ámbito de comercialización de los productos. (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2011)
- Uno de los mayores beneficiados en el TLC serán los consumidores que tendrán mayor gama de productos y servicios para escoger en el mercado y con mayor variedad en precio y calidad con lo que se podrá aumentar el poder adquisitivo. (Portafolio, 2011)
- Debido a que los productos nacionales van a estar siendo exportados, y estos procesos regulados por instituciones externas, los productos exportados van a ser vistos de una mejor forma y de mayor calidad a los ojos de los demás países. Abre camino de asociaciones estratégicas con países, formando alianzas importantes para el desarrollo de la economía del país. (Silva, 2005)

Los TLC que firme Colombia le servirá para poder completar un mejor posicionamiento de sus empresas a nivel internacional, para lo cual es de vital importancia crear y desarrollar una serie de estrategias que le permita sacar el mayor provecho de las condiciones de los tratados; se deben implementar políticas comerciales que logren crear ventajas competitivas a nivel nacional, para así lograr un correcto desempeño del comercio nacional dentro de las actividades comerciales internacionales. Las teorías de ventajas competitivas y comparativas en las relaciones comerciales e internacionales logran establecer, que la parte que se encuentre mejor preparada y con mayores ventajas, logrará tomar y obtener más beneficios que la que no lo está. (Cardenas, 2007)

Una ventaja que tiene Colombia y que genera gran demanda a nivel internacional, son los productos agrícolas, la materia prima, manufacturas, recursos naturales, y otros aspectos que llaman la atención internacional; aspectos en los cuales hay que enfocar la atención al momento de establecer los tratados, e intentar explotar al máximo (de forma sostenible) estos recursos. (DANE, 2013)(Ver Gráfico 3)

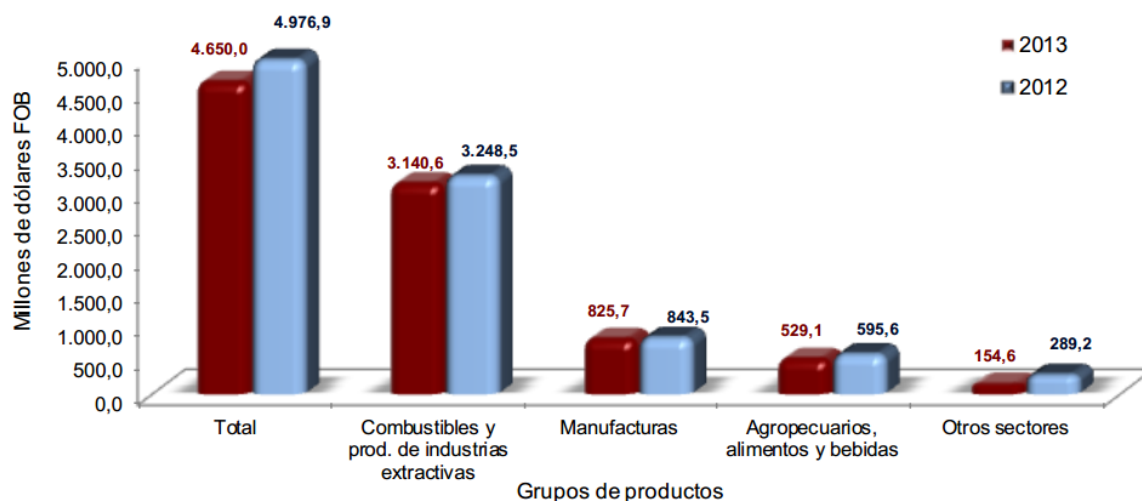


Gráfico 3. Valor Free On Board, (Libre a bordo) FOB de las exportaciones Julio 2013 y 2012

Fuente: DANE. (2013)..

2.3.2 Aspectos negativos y perjudiciales para el sector comercial con la aplicación de los TLC

El principal obstáculo que presenta la aplicación de los TLC en Colombia, son la oposición de los ciudadanos, los cuales argumentan que la firma de estos tratados, va a traer más aspectos perjudiciales y pocos beneficios para el país, porque Colombia no se encuentra en un momento apropiado para la aplicación de los tratados, necesita mejoras principalmente en los sistemas de infraestructura y políticas internas, esta situación considerablemente el intento de comercio por parte de Colombia hacia el exterior. (El Colombiano, 2012)

Teniendo en cuenta esto, y aceptándolo como una realidad que vive Colombia el TLC también representara riesgos y aspectos poco favorables para el país:

- La economía y el mercado de Colombia podría verse demasiado influenciada por los productos exteriores. Que puede derivar en una dependencia directa de las economías exteriores. *En siete años, el promedio de la canasta de productos que compran los colombianos pasó de 315 a 423 artículos. Y, por cada 100 pesos que gastan, 11 son para artículos importados, casi el doble que en el 2006.* (Portafolio, 2013)
- Colombia se encuentra menos preparada que los demás países con los que firma tratados de libre comercio. *Si vemos el caso colombiano, pareciera que su desarrollo institucional es precario y no está preparado para enfrentar los retos que imponen los tratados de libre comercio. O al menos, para poder sacar mayores ventajas de la firma de estos acuerdos.* (Naranjo, 2013)
- Las pequeñas empresas comerciales se verán forzadas a competir en una desventajosa posición, con todos los productos nuevos que llegaran a Colombia, haciendo que deban adaptarse a las nuevas condiciones de forma rápida y eficaz. Los comerciantes pequeños que no pueden comercializar sus artículos internacionalmente se verán muy afectados, además por la competencia local que se verá aumentada. (La República, 2013)
- Teniendo en cuenta los conflictos y las situaciones de orden público que se viven dentro del país, no se podría sacar el provecho total de los TLC que se firmen, ya que se dificultan las posibilidades de ser competitivos. (Moreno, 2013)

La desventaja más evidente y polémica que presenta Colombia, es que su industria y las empresas están muy poco desarrolladas, las PYMES forman

una gran parte de las empresas comerciales. Es un país de empresas pequeñas en general, son muy pocas las que son catalogadas como grandes. La industria no se ve bien respaldada por una infraestructura que le permita a los exportadores (Tanto pequeños como grandes) realizar grandes envíos, a un nivel como el que podrían hacer Estados Unidos o Corea, esto pone a Colombia en una gran desventaja con respecto a los otros países con los que firme tratados. (Bajo, 1991)

2.3.3 Datos sobre los TLC en Colombia

Estos son algunos datos y situaciones que ha tenido el país con la aplicación de los tratados de libre comercio, extraídos del periódico El Universal (2013)

- Más de 400% han crecido las ventas de vehículos a países que nos decían imposibles de exportar como México y Argentina.
- Los primeros 21 meses de vigencia del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y los Estados Unidos deja una balanza comercial negativa para Bolívar. En ese periodo el Departamento importó bienes y servicios de los Estados Unidos por 2.996 millones de dólares y exportó a ese mercado 1.673 millones de dólares, con una diferencia de 1.323 millones de dólares que favorece al país del norte. También se destaca que actualmente 58 empresas ubicadas en el Departamento están aprovechando el acuerdo comercial, exportando más de 120 productos a ese mercado. De las empresas que hoy exportan a ese mercado, 20 lo hacen por primera vez, aprovechando las oportunidades del TLC.
- Proexport, la agencia estatal encargada de promover las exportaciones colombianas, señala que en Miami, por ejemplo, compraron por primera vez chirimoya, guanábana, mangos y queso fundido; en Nueva York conocieron el azúcar de remolacha, jarabe de arce, preparaciones alimenticias y conservas de sardinas; y desde Houston importaron guanábana de Colombia.

- Las ventajas, sumadas a las oportunidades comerciales identificadas por Proexport, también motivaron la primera exportación de 178 empresas del sector agroindustrial hacia ese mercado. Algunas cifras De acuerdo con información del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con datos del DANE, entre mayo de 2012 y febrero de 2014 las ventas colombianas de agroindustria en ese país totalizaron US\$2.946 millones, lo que significó un incremento de US\$71,8 millones en comparación con el periodo exactamente anterior (mayo 2010 - febrero 2012).
- El primer trimestre de 2014 no fue un buen periodo para los flujos comerciales del país. La balanza comercial cerró en déficit en -US\$590,7 millones debido a mayores compras de combustibles de Estados Unidos y aparatos electrónicos de China. Ambos son los principales socios comerciales de Colombia.
- En marzo, las compras externos tuvieron un crecimiento de 9,4% con relación al mismo mes de 2013, al pasar de US\$4.488,1 millones en 2013 a US\$4.911,9 millones en 2014. Esto refleja una sólida demanda interna, frente a la caída de 4,5% en las exportaciones, lo que evidencia que persiste la débil demanda global y la disminución de precios de commodities.
- Las cifras entregadas ayer por el Dane revelan que los mayores déficit para 2014 en valor se presentaron con China (US\$1.111,6 millones), Estados Unidos (US\$983 millones), México (US\$823,4 millones), Alemania (US\$405,3 millones).
- El Departamento de Comercio de Estados Unidos informó que en los primero siete meses del año su déficit comercial con Colombia alcanzó US\$3.016 millones, en comparación con los US\$5.789 millones que registró en el mismo periodo de 2012. Esto representa para el país una caída en la balanza comercial de 47,9% entre enero y julio. Sin embargo, al mirar solo este último mes, el déficit se ubicó en US\$561 millones, lo que representa

un aumento para Colombia de 8% en comparación con el mes de junio, cuando la cifra llegó a US\$519 millones.

2.4 Situación comercio minorista en Colombia.

Uno de los sectores de la economía colombiana que más se verá afectado por los tratados es el sector comercial minorista, ya que es el encargado del trámite y flujo de productos entre países y empresas. (Stater, 2012)

El sector comercial constituye una parte muy importante en la actividad económica del país, con una participación aproximada del 7% del PIB colombiano, además de esta participación, también se tiene en cuenta el volumen de los bienes de consumo que son distribuidos de esta manera, que es la principal forma de comercialización que tienen; se destaca también el crecimiento y formación de empresas del sector, lo que a su vez genera la creación de empleos. (DANE, 2013)

Las ventas de productos al por menor representan la principal forma que tienen las personas del país de acceder directamente a las oportunidades que ofrecen los mercados, es decir las personas naturales logran formar parte importante del sector comercial, por medio de su actividad en las compras minoristas. (El Tiempo, 2012)

Colombia según datos que fueron revelados por la firma de consultoría estadounidense AT Kearney en el marco del Índice Global de Desarrollo del Comercio Minorista ocupa el puesto número 18 (en 2012 ocupaba el 23) dentro de la participación en el mercado de las pequeñas y medianas empresas. Este crecimiento también se logra por las grandes empresas del negocio minorista que hay en Colombia, está claro que en cantidad las PYMES son muchas más que las grandes empresas, pero lo que ha impulsado los indicadores de crecimiento del sector comercial minorista es la aparición de los grandes supermercados de cadena.

En enero de 2013, las ventas reales y el personal ocupado del comercio minorista aumentaron 1,3% y 4,3% respectivamente, comparado con el mismo mes de

2012, cuando las ventas habían reportado un incremento de 4,8% y el personal ocupado un aumento de 7,0%. El comercio minorista en general ha presentado un importante crecimiento en los últimos años en el país, producto directo de mejoras y del crecimiento en si del sistema económico colombiano, que contribuye a mejorar los procesos comerciales. Los planes que tienen las grandes empresas de supermercado para expandirse y crecer, hacen que al mismo tiempo crezca el sector comercial colombiano. Esto ha llevado además, a la variedad y la diversidad en los productos ofrecidos por los comercializadores en el mercado, los avances y cambios en los sistemas de servicios al cliente, las instalaciones de los locales, todos estos factores han estado en un constante crecimiento en el sector comercial de Colombia. (DANE, 2013)(Ver Gráfico 4)

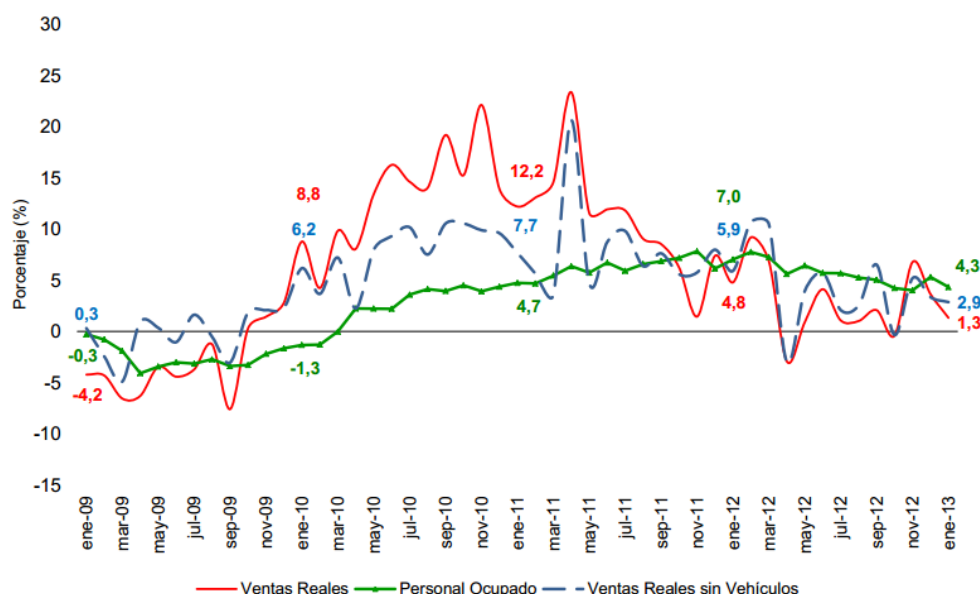


Grafico 4. Variación anual de las ventas reales y el personal ocupado del comercio minorista. Total nacional: 2009 (enero) – 2013 (enero)

Fuente: DANE. (2013).

Los productos de comercio minorista son altamente demandados por los consumidores, es claramente visto que se compra más al por menor que al por mayor, por lo cual, en el comercio minorista, se generan situaciones de mayor complejidad que deben ser atendidas con un enfoque y unos planteamientos

distintos y especiales, que permitan que alcance un correcto desarrollo. (Ver gráfico 5)

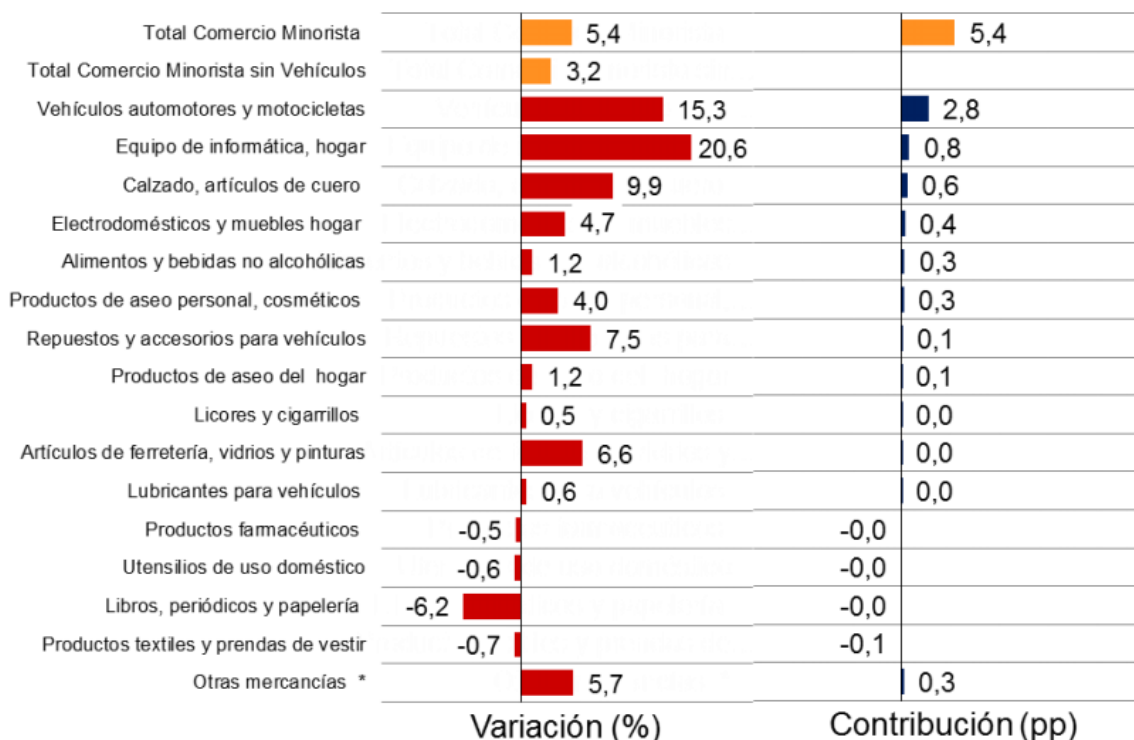


Gráfico 5. Variación y contribución anual ventas reales julio 2013.

Fuente: DANE. (2013)..

El gráfico demuestra que la demanda y el consumo de la mayoría artículos por medios minoristas se mantiene en aumento, lo que constituiría más adelante un aumento en su participación en el sector comercial, resaltando así su importancia en la economía nacional.

Como datos importantes sobre el desarrollo del sector de ventas al por menor se pueden destacar varios resultados análisis e informes estadísticos hechos por el DANE del 2013:

- En julio de 2013, las ventas del comercio minorista crecieron 5,4%, y el personal ocupado 3,8%. Excluyendo el comercio de vehículos automotores y motocicletas, la variación de las ventas reales fue 3,2%.

- Las líneas de mercancías que principalmente explicaron el resultado de las ventas en el mes fueron: vehículos automotores y motocicletas (15,3%), equipo de informática, hogar (20,6%), y calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero (9,9%). El aporte en conjunto de estos grupos a la variación total fue de 4,2 puntos porcentuales.
- Durante los primeros siete meses de 2013 las ventas reales del comercio minorista presentaron un incremento de 3,4% y sin incluir vehículos automotores y motocicletas 4,3%. Las líneas que registraron los mayores incrementos en sus ventas fueron: equipo de informática, hogar (18,0%), calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero (8,1%), artículos de ferretería, vidrios y pinturas (5,6%), electrodomésticos y muebles hogar (5,2%), y licores y cigarrillos (5,2%).
- El personal ocupado por el comercio minorista en los primeros siete meses de 2013 aumentó 4,3%, frente al mismo período de 2012. La contratación registró un incremento de 9,1% en el personal permanente y reducciones en el personal temporal, contratado directamente y en el contratado a través de agencias de 6,1% cada uno.
- En los últimos doce meses hasta julio de 2013, las ventas reales del comercio minorista registraron un crecimiento de 3,0% respecto al año precedente. Excluyendo el comercio de vehículos automotores y motocicletas, el aumento fue 3,8%. Las líneas de mercancías que presentaron los mayores crecimientos en sus ventas en este período, fueron: equipo de informática, hogar (20,3%); calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero (6,2%); artículos de ferretería, vidrios y pinturas (6,2%); y electrodomésticos y muebles para el hogar (4,9%).
- El personal ocupado promedio del comercio minorista en los últimos doce meses presentó un aumento de 4,5%. Este resultado se explica por el aumento en la contratación de personal permanente (10,2%) y por la reducción de personal temporal, tanto contratado directamente (-8,4%), como a través de agencias (-4,7%).

Datos como estos muestran como el sector de comercio al por menor presenta buenas condiciones por el momento, que apuntan a un crecimiento a través de los años, centrándose en los productos que proporcionan o que impulsan el crecimiento del sector. (DANE, 2013)

2.4.1 Comercio Minorista en Medellín y Antioquia

Medellín culturalmente y a través de la historia se ha caracterizado por ser una ciudad con una fuerte actividad del sector comercial, con pequeñas, medianas y grandes industrias, locales comerciales, tienda de barrio (estructura cultural); con el correr del tiempo y el desarrollo económico se han ido transformando hasta convertirse en pequeños supermercados de barrio y Pequeñas y Medianas Empresas – PYMES -; que van desde empresas familiares hasta sociedades anónimas o cooperativas; su desarrollo ha sido tal que hoy en la ciudad representan un 43% del sector comercial (Camara de comercio Medellín, 2011).

Según los datos aportados por la cámara de comercio de en 2013 en la Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo el sector comercio en Antioquia se vio con un desempeño moderado que se empezó en diciembre de 2009, que se debió principalmente a la reducción y una competencia más fuerte en el consumo interno. Se reportaron empresas con ventas disminuidas en diciembre de 2012 en comparación con diciembre de 2011; para el comercio minorista el porcentaje cayó del 31,7% al 11,3%.

Otros datos que muestra la Cámara de Comercio de Medellín son

- Concretamente se puede hablar que entre los subsectores que más disminución presentaron en el comercio minorista se encuentran: grandes cadenas (-100%), otros establecimientos (-41,2%), vehículos (-31,3%), alimentos (-29,5%), ferreterías (-29,4%), rancho (-40%). Mientras que los medicamentos registraron un repunte con respecto a diciembre de 2011 con un 5,9%.
- Los principales problemas reportados por los empresarios fueron, la baja demanda, situación económica, iliquidez y falta de capital, y la competencia

leal y desleal, estos problemas representan un 74,2% de la totalidad de las dificultades que aquejan al comercio.

- El porcentaje de empresas que al ser entrevistadas no reportaron problemas en su operación fue del 18,1% siendo menor que el 27,6% del 2011. Dentro de estos problemas y dificultades se encuentran principalmente para el sector minorista, la baja demanda que afectó más que todo a los sectores de calzado, vehículos materiales para la construcción. El segundo inconveniente en importancia fue la situación económica, política y social, siendo los sectores más afectados por estos factores los de textiles, cacharrerías, rancho, librerías y muebles. La liquidez y la falta de capital fue otro problema bastante importante para el comercio minorista en 2012 afectando principalmente a las grandes cadenas.
- Los principales sectores que no reportaron ninguna dificultad para desarrollar sus actividades económicas fueron, maquinarias, combustibles, alimentos, y medicamentos, siendo estos los menos afectados por los factores que se han mencionado.
- Estos datos muestran que el comercio a nivel de Antioquia y Medellín presenta unos niveles fluctuantes y con diferente comportamiento a medida que se mueve por los distintos subsectores, haciendo difícil un análisis y conclusiones globales para el sector minorista.

2.5 PYMES en el sector comercial minorista de Colombia y Medellín

Las PYMES son un grupo de empresas que en Colombia representa cerca del 95% de todas las empresas del país, y por lo cual son factores fundamentales en el desarrollo de este sistema, por tanto, son un grupo de empresas a tener en cuenta a la hora de tomar decisiones que alteren el normal funcionamiento de la economía. Esto hace notar que Colombia se puede considerar como un país cuya economía está soportada sobre la pequeña escala de las empresas como estas

PYMES, tanto en la generación de empleo como en la participación en el PIB. (Manay, 2012)

Como datos concretos, según Celsa, un Portal Empresarial, en 2012 se generaban más del 70% del empleo en el país, y más del 50% de la producción bruta de la industria, los servicios, y el comercio; destacando que de estas empresas, el 87% tienen seis años o más de haber sido creada. (Manay, 2012).

Por datos y situaciones como estas, las políticas del gobierno y entidades privadas, se concentran cada vez más en fomentar y facilitar el desarrollo de las PYMES, y su mayor participación en la economía nacional. Se han dado cuenta que son una fuerza fundamental para el avance del país, así mismo como de las grandes empresas, que en ocasiones usan sus servicios para tercerizar procesos. Para Colombia entonces, las PYMES se han convertido en una prioridad. (Ministerio de Comercio industria y Turismo, 2011)

Las leyes promueven el acceso de las PYMES a los mercados financieros para que se logre satisfacer mejor las necesidades del sector empresarial, aprobando y estableciendo líneas y recursos de crédito y financiación por parte de distintas entidades. Definen además incentivos tributarios y parafiscales para las empresas nuevas. (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2012)

A parte de estas oportunidades y garantías que presenta el estado, también se puede mencionar la capacidad de asocio que pueden tener las PYMES con las grandes empresas y el sector privado, que les permiten tener una fuente de recursos adicional, lo cual les sirve para poder emprender un funcionamiento sostenible a través del tiempo. Las grandes empresas buscan tercerizar con las PYMES varios de sus procesos que a nivel interno representan un costo en el que sería innecesario incurrir, o que sería mucho más rentable tercerizarlos; también hay casos en que se hacen uniones estratégicas entre ellas para relaciones de mutuo beneficio. (Pymes Futuro, 2008)

En estos momentos también se cuenta con la participación a nivel internacional de organizaciones y entidades como la **FUNDES** que ayudan a

fomentar el desarrollo de empresas pequeñas en distintos países. Estas organizaciones internacionales se mantienen en un constante desarrollo de proyectos para mejorar las condiciones del acceso al mercado de las PYMES a nivel internacional; en ocasiones hacen socios con los gobiernos y las grandes empresas con el fin de garantizar una mejor oportunidad en el mercado para las PYMES. (FUNDES, 2014)

Según resultados de la Gran Encuesta PYMES realizada en el primer semestre del 2013 por la Asociación Nacional de Instituciones Financieras: Centro de estudios económicos y financieros, reflejan que los empresarios no tienen una buena impresión de sus negocios en términos de crecimiento y evolución de sus negocios durante el segundo semestre del 2012, principalmente en los sectores industriales que tienen que ver con manufacturas y productos relacionados, además del sector del comercio; situación que no se vio tan pronunciada en el sector de los servicios, en donde la disminución causó un impacto inferior. Esta situación de deterioro en las PYMES no se observa desde la crisis en el 2008, en la actualidad las PYMES presentan deterioros en sus indicadores, tanto las pequeñas como en las medianas, aunque en estas últimas no fue tan grande. (ANIF, 2013)

Esta situación ha hecho que el optimismo por parte de los propietarios, en relación al crecimiento en futuro de sus negocios, haya descendido considerablemente. Pese a esto, las expectativas a corto plazo lograron mantenerse en los planos positivos dentro de los sectores. El Indicador Pyme ANIF, que mide el clima de los negocios en el segmento PYMES, presentó resultados negativos, con disminuciones de 4 puntos respecto a los últimos periodos de 2012. A pesar de su tendencia a disminuir, el indicador se ubicó en los estándares donde se puede considerar como “bueno”. (ANIF, 2013)

Centrándose en el sector comercial, la realidad muestra que las PYMES están más centradas en los negocios de actividad minorista, principalmente al de productos de consumo, alimentos y bebidas, manejándose como un canal de distribución óptimo para productores y distribuidores de productos para el

consumo, las PYMES de Colombia logran atraer mucho la atención de los mayoristas y productores para poder realizar las labores de distribución al detalle. (Manay, 2012)

Los resultados de la Gran Encuesta PYMES para el sector comercial en Colombia realizada por la ANIF, se basan en encuestas sobre la percepción (Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado de la falta de documentación y registros para las PYMES) de los propietarios de los negocios y establecimientos comerciales, acerca de factores como crecimiento demanda, proyecciones futuras, etc. (ANIF, 2013):

- *El 48% de las empresas medianas sienten un crecimiento considerable en sus negocios, superior al 35% que registraron las pequeñas.*
- *Los subsectores en los que más se percibió una mejora fue en los de ferretería cerrajería, productos de vidrio, y de tocador. Las menos favorables fueron para los textiles y artículos de vestir y domésticos.*
- *Las percepciones frente a la demanda se mantienen en el plano positivo, aunque decrecieron con respecto a 2013*
- *En las ventas, se pasó del 26% al 15% en percepción de un buen nivel de ventas, situación que se sintió más por las pequeñas donde el 29% de los encuestados manifestó una disminución en sus ventas, mientras que en el 2012 fue del 19%*
- *El porcentaje de empresas que percibieron un decrecimiento en el margen de ganancias fue del 27% superior a las que percibieron crecimiento 22%*
- *El 68% de las PYMES conservaron el mismo número de trabajadores con relación a 2012, el 17% incremento y el 15% lo redujo.*

Según esta encuesta las mayores preocupaciones y dificultades que presentan las empresas son las grandes empresas distribuidoras minoristas y la falta de demanda como de observa en el grafico 6

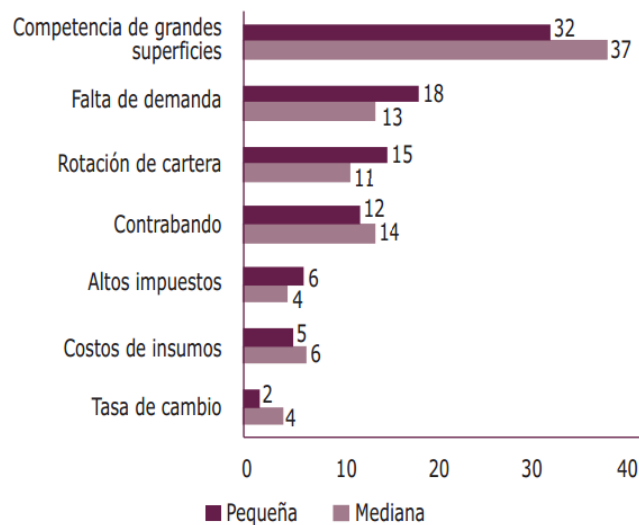


Grafico 6. Principal problema de la empresa por tamaño en el primer semestre de 2012

Fuente: Gran Encuesta PYMES 2013. Bogotá: ANIF.

La aparición en Colombia de las grandes superficies distribuidoras, es un tema que ha cambiado y determinado fuertemente el comercio en el país, la aparición de grandes empresas y multinacionales, ha cambiado la dinámica comercial. Como consecuencia de esto se tiene el cambio en los hábitos de compra de los clientes, la concentración del consumo y las demandas, y la adición de valor a los procesos de compra. Homecenter, Jumbo, Éxito, Fallabella, son ejemplos de estas empresas que se han posicionado en lo alto del sistema de distribución minorista en Colombia. En este sistema de comercio minorista por medio de las grandes superficies, se cambia la atención por mostrador, a un autoservicio con cajas para el cliente, que además, busca dar mejoras al servicio por medio de reducciones en precios y costos con la utilización de nuevas tecnologías, permitiéndole al cliente informarse de manera mucho más eficiente acerca de los productos y proveedores, lo cual genera valor agregado para el consumidor al momento de las compras. (Montagut, 2007)

Estas características que tienen las grandes empresas, son atractivas para los consumidores, que muchas veces prefieren realizar sus compras en estas grandes cadenas, que en los establecimientos más pequeños (generalmente se

hace cuando las compras son de un valor considerablemente alto, o alto en cantidad). Las facilidades y ventajas que ofrecen los servicios de las grandes superficies, son una fuerte preocupacion para los prequeños empresarios del comercio minorista. (Molina, 2010)

Estos nuevos patrones de consumo, hacen que las demandas fluctuen en relacion a los productos que estan llegando al mercado, los consumidores cada vez estan ampliando sus fronteras de productos, demandando cada vez mas, productos nuevos e innovadores que satisfagan sus necesidades. Esto afecta directamente a las PYMES que no logran tener acceso a estos tipos de productos, ya que generalmente son importados. (Portal del Comerciante, 2008)

La demanda entonces se alinea bajo agentes concretos, que llegan a los clientes y cambian sus habitos de consumo, haciendo que tomen decisiones en la eleccion de productos que resulta dificil predecir para los comerciantes (Sea de las PYMES o de las Grandes superficies de comercio minorista). Un analisis a fondo permite determinar que estas desiciones no se comporartan unicamente bajo factores economicos, sociales u otros que puedan ser claramente determinados. A estas desiciones se le asocian otros temas mas relacionados con el comportamiento humano, para cuya medicion se genera una gran dificultad, y si de alguna forma se llegan a medir, estos datos no podrian ser del todo confiables. Esta situacion hace que la demanda dentro del sistema del comercio minorista, sea un tema que se deba atender por parte de los comerciantes, va a ser dificil anticiparse a los cambios en demanda, pero se debe estar a la vanguardia y al ritmo de los consumidores para poder suplir estos productos que exigen. (Portal del Comerciante, 2008)

En el caso de las grandes empresas, generalmente son ellas las que logran generar los cambios en los clientes, introduciendo nuevos productos en sus estatantes, que la mayor parte de las veces reemplazan a otro que estaba supliendo la misma necesidad; esta capacidad de generar nuevos habitos en los clientes, requiere un gran esfuerzo, y un gran empleo de recursos para lograrse, que no tienen las PYMES por lo cual solo pueden seguir el ejemplo, e introducir el

mismo producto en sus negocios. Luego de introducirlo, la mejor forma de generar competencia es con el precio y con la disposición de los productos de forma más cercana al cliente. (Montagut, 2007)

Es reconocido nacionalmente que Medellín es una ciudad emprendedora con personas con ganas de trabajar y formar empresas propias. Dentro de la ciudad se encuentran un gran número de empresas que se distribuyen a lo largo de los sectores de la economía. Combinando estos dos factores se genera que gran parte de estas empresas sean PYMES, que sirven como unidades para el desarrollo de la actividad económica de la ciudad y como medio de sustento para los empresarios y las familias. (Álvarez, 2013)

Las PYMES representan una forma fácil y accesible para que las personas generen ingresos para sí mismos, y de esta forma contribuyan al desarrollo económico de la región. Si se habla que más del 95% de las empresas en la región son PYMES, al mismo tiempo se habla que gran parte de los empleos dependen de empresas con sistemas de operación limitados y con grandes dificultades hoy en día. (Ver gráfico 7) (Cámara de Comercio Medellín, 2011)

El gráfico 7 representa la distribución de las empresas por tamaño a nivel del Valle de Aburrá (En donde se encuentra Medellín como la ciudad más representativa) Donde se puede observar que la mayor parte de las empresas son PYMES, aún más, casi el 90% son microempresas.

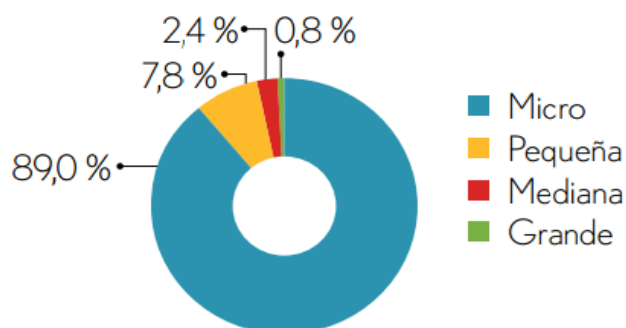


Grafico 7. Distribución de las empresas por tamaño en el Valle de Aburra

Fuente: Cámara de Comercio de Medellín. (2012). *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*. Medellín: Cámara de Comercio de Medellín.

Es un tema de mucho cuidado cuando hablamos de que las empresas son el medio de mayor generación de trabajo en una economía nacional. Medellín cuenta con un 50,9% de la población de Antioquia, situación que genera a su vez que cuente con una densidad de empresas por empleados de 28,3 personas por empresa que es inferior a lo registrado en otros municipios como Envigado (31,3) y Sabaneta (48,3) (Cámara de comercio Medellín, 2011)

Medellín es una ciudad en donde el comercio, más que todo minorista, es de un gran atractivo para los pequeños empresarios; a lo largo de toda la ciudad se pueden encontrar un gran número de empresas de este sector, que representan una gran fuerza de trabajo para la ciudad. Se encuentran repartidos por todos los subsectores del comercio, textiles, alimentos, ferreterías, construcción, etc. que hacen que el sector comercial en Medellín sea el más representativo y el más grande, en términos de número de empresa con las que cuenta. Este es una situación que no solo se presenta en Medellín, sino en toda Antioquia, donde la cultura comerciante es muy popular y practicada en el entorno social. (Álvarez, 2013)

En Medellín el comercio cuenta con una participación por parte de las empresas del 42,36% del total de las empresas de la región, evidenciando que la popularidad para el sector es muy alta. Dentro de ese porcentaje se destaca que el 47,1% son microempresas; el 32,7% son pequeñas; el 27,4% son medianas y tan solo se presentan un 22,3% de empresas grandes dentro del sector; lo que evidencia la prioridad que tienen las PYMES en el desarrollo de la actividad económica del sector. (Cámara de comercio Medellín, 2011)(Ver gráfico 8)

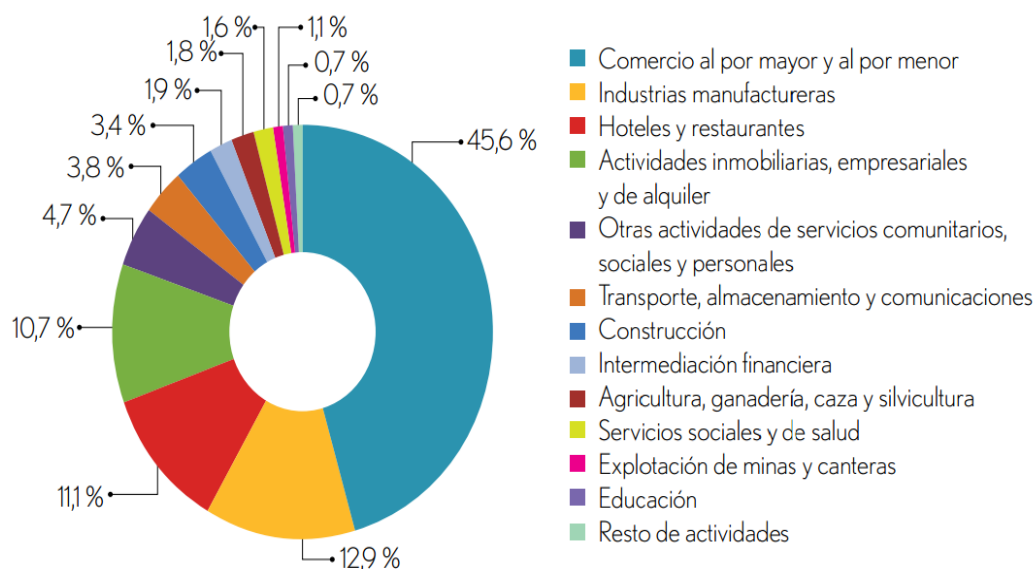


Grafico 8. Distribución de las empresas por Sector económico en Antioquia

Fuente: Cámara de Comercio de Medellín. (2012). *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*. Medellín: Cámara de Comercio de Medellín.

2.6 PYMES comerciales minoristas y los TLC

El sector comercial minorista se va a ver muy permeado por los TLC con las inversiones a extranjeras a gran escala como las cadenas de supermercados, y a pequeña como la mencionada llegada de productos nuevos al mercado nacional; esto último como consecuencia directa de la eliminación y reducción de impuestos, y barreras a la inversión proveniente de afuera del país. (Gallo, 2012)

Esto se ve reflejado en una importante aumento de las importaciones en 2012 y 2013 creciendo en un 4,6% y 15,2% respectivamente, en contraste con las exportaciones que han caído cerca del 32% en el 2013. Esto muestra una clara influencia de los comercios exteriores en el colombiano. (Portafolio, 2014)

Los establecimientos pequeños deben tener cuidado de que la llegada de los grandes competidores y los productos, no afecten su funcionamiento. Una parte de esta responsabilidad recae en el gobierno, que debe tomar medidas y

acuerdos por los cuales se puedan beneficiar las dos partes; además de políticas internas que ayuden a que las empresas nacionales puedan tomar parte y provecho de los aspectos de los TLC. (El Tiempo, 2012)

Los establecimientos comerciales minoristas, presentan una estructura organizacional que les permite adaptarse de una forma más rápida y eficiente a los cambios en el entorno; una gran cantidad de cambios se pueden presentar en el comercio del país con la llegada de los TLC, por lo cual es pertinente que estas empresas logren adecuarse a las transformaciones que se generaran con el tiempo. (Mielgo, 2007)

Se debe tener en cuenta que el comercio minorista es un sector de la economía que es muy susceptible a cambios por factores como el mismo sistema económico y financiero Colombiano, que hace que los productos suban y bajen de precio en poco tiempo. Entre los factores que más hace que cambie el sector, son los hábitos de consumo de las personas, que se pueden ver influenciadas por los distintos medios promocionales de las empresas, y a su vez obliga a los vendedores a realizar cambios en sus productos ofrecidos para poder suplir las exigencias de los clientes. (Gallo, 2012)

Una gran ventaja que tienen las pequeñas empresas minoristas, es la capacidad de poder satisfacer de manera inmediata las necesidades de los clientes de clase media y baja, que son muy difíciles de satisfacer por las grandes cadenas de supermercado e hipermercados. Factores como las ventas en unidades pequeñas, los microcréditos a corto y mediano plazo, y unos precios flexibles (negociables), hacen que estos establecimientos sean una muy buena opción para los consumidores. Estos factores son los que hacen que los clientes sigan consumiendo principalmente en las tiendas pequeñas, y que en casos extremos y separados lo hagan en establecimientos más grandes. (Castelle & Jaume, 2003)

Los PYMES comerciales minoristas son empresas que distribuyen productos directamente al consumidor final, proporcionando servicio

personalizado, lo que les permite estar en un mejor contacto con las personas y los clientes; con esto se puede lograr aprovechar las ventajas anteriormente mencionadas, porque los vendedores y los clientes pueden llegar a entrar en una conexión que va más allá de la típica “vendedor-cliente” permitiendo que se puedan ofrecer servicios altamente personalizados con las ventajas que sólo este tipo de empresas pueden ofrecer. (Manay, 2012)

Con la llegada de nuevos productos al mercado Colombiano, también se generaran nuevas tendencias de consumo por parte de los clientes, las cuales deben ser prontamente atendidas por los establecimientos. Estas nuevas tendencias de consumo, se reflejan en nuevas necesidades de los clientes, o cambios en las ya existentes, que son suplidas rápida y principalmente por las empresas grandes, que tienen un mayor y más fácil acceso a los productos nuevos provenientes de otros países. Pero las PYMES logran entrar en la comercialización de estos productos, una vez se hayan posicionado bien en el mercado Colombiano, lo cual representa una ventaja para ellas, debido a que no incurren en inversiones arriesgadas por productos que quizás no vayan a ser muy bien acogidos por el público. (Gallo, 2012)

2.7 Sistema de Gestión para las PYMES comerciales minoristas

La flexibilidad que tienen las PYMES comerciales minoristas para adaptarse a los cambios gracias a su pequeña estructura organizacional, se ve fuertemente influenciada por las limitaciones de recursos y activos necesarios para poder lograr emplear los distintos procesos que le permitan adaptarse. (Soto, 2003)

Uno de los aspectos de esta estructura es el esquema financiero de la empresa, con pocos activos fijos y corrientes que hacen que la gestión de los procesos sea más difícil y con menos oportunidades de aplicar mejoras por las limitaciones en recursos financieros. Sumado a esto, están en un sistema económico en donde es muy difícil realizar préstamos a las entidades financieras, lo que les dificulta aún más conseguir recursos para poder emplearlos en mejoras o nuevos procesos de la empresa, los préstamos que logran obtener generalmente son por parte de prestamistas informales que cobran grandes tasas

de intereses, y por parte de organizaciones y programas que apoyan el desarrollo de las PYMES pero son limitadas y pocas las empresas que logran acceder a estos programas (Soto, 2003)

Por otro lado se encuentra la parte de personal, no cuentan con muchas personas en los establecimientos porque no es necesario para la operación de la empresa, por lo cual de la misma forma que sucede con las finanzas, se podrían dificultar la ejecución de programas de mejora en la empresa. Una ventaja que sí se puede destacar es que el hecho de ser PYMES conlleva a que el tamaño de la planta física de las empresas sea lo suficientemente reducido para que puedan ubicarse en áreas residenciales, muy cerca de los clientes, lo que les permite estar al tanto de las actividades, gustos, preferencias, deseos y necesidades de estos. Cada vez que se hacen los pedidos a los proveedores tienen la oportunidad de realizar un análisis del anterior periodo de ventas, y si se necesitan hacer cambios, lo puedan hacer oportunamente y así suplir las nuevas necesidades de los clientes, gracias al tamaño reducido de sus inventarios. (Lafuente, 1992)

Los TLC que firme Colombia representan una importante oleada de cambios y situaciones a las que las PYMES tendrán que adaptarse con el tiempo, las ventajas y desventajas que se mencionaron, y su flexibilidad, serán factores que influirán en el desarrollo de las actividades de la empresa, y afectaran los procesos de adaptación a los cambios del país. Destacado entre estos cambios se presenta principalmente, la llegada de los nuevos productos al país, que pueden ser para las empresas, tanto grandes como pequeñas, oportunidades y amenazas, ya que si los nuevos productos logran causar un gran impacto y establecerse en el mercado colombiano, serán unas nuevas formas de satisfacer las necesidades de los clientes, pero al mismo tiempo, si algunas empresas no son capaces de acceder ni ofrecer estos productos a sus clientes, se ocasionará inconformidad en los consumidores al no lograr ver sus necesidades satisfechas (Principalmente las PYMES). (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2011)

Los clientes y sus requerimientos se encuentran en un constante cambio, por lo cual la empresa debe también fomentar los cambios a nivel interno, que les

permitan lograr llevar el ritmo de los clientes. Por esta razón el mejoramiento continuo de la empresa, debe ser entonces en función de las mejoras que los clientes solicitan, los nuevos productos que los clientes soliciten deben poder ser proporcionados por la empresa de forma rápida y oportuna. Un tipo de cambio del cual deben estar muy pendientes las empresas, es de la atención al cliente, el servicio prestado y los servicios post-venta, estos cambios son muy importantes a la hora de poder llegar a cumplir las expectativas de los clientes. (Portal del Comerciante, 2008)

Cada vez que se detecte que el TLC generó algún cambio en los modos y costumbres de consumo de las personas, debe comenzar el ciclo de mejora y adaptación de las PYMES a estos cambios, para no quedarse atrás en la competencia con las grandes cadenas de comercio minorista. Por ejemplo, un nuevo producto en el mercado de consumo, que sea aceptado por los consumidores y empiece a convertirse en un producto que consuman regularmente los clientes, debe ser proporcionado en la medida de lo posible por estas PYMES. (La República, 2012)

Todos estos cambios por los que pretende pasar una empresa son llevados a cabo con una básica metodología, pensar y analizar donde está, a donde quiere llegar y que camino o metodología es la más favorable para alcanzar los objetivos (Biasca, 2004):

- “Estamos aquí”: Las PYMES comerciales minoristas presentan problemas y dificultades que generalmente están evidenciadas y son efectos como, perdidas de clientes, disminución considerable en las rentabilidad y las utilidades, falta de productos pedidos por los clientes, o dificultades y quejas en los aspectos del servicio al cliente. Estos son los tipos de problemas (Oportunidades de mejora) que generan los procesos de la empresa que no están centrados en la satisfacción de los clientes, o que tienen falencias y le dificulta la tarea a la empresa. Estos son las situaciones que representan el punto de partida desde donde el cual la empresa debe empezar a analizar la organización y después idear las estrategias para poder solucionarlas.

- “Queremos llegar acá”: Los objetivos siempre van a estar determinados por la satisfacción del cliente, el poder ofrecerle los productos que necesita y en la forma deseada; los beneficios que generaran los cambios que se van a realizar en función de los clientes, deben también ser para la empresa, para su crecimiento, desarrollo, y aumento en las ganancias. Estos dos objetivos principales son los que se deben buscar a la hora de idear estrategias para solucionar los problemas e inconvenientes de la empresa.
- “Caminos alternativos”: Como en todo proceso de mejoramiento, se pueden encontrar varias formas de suplir las necesidades de los clientes, y al mismo tiempo, poder generar beneficios para la empresa. Se debe analizar con cuidado cuales son las opciones que se tiene, y definir e implementar la que logre un balance adecuado entre los dos objetivos mencionados. Un producto nuevo que llegue con el TLC, y que genere gran impacto en el mercado minorista, puede tener a su vez varios sustitutos que logren impactar a los consumidores de forma similar, y que al mismo tiempo pueda generar valor para el negocio al incursionar en el mercado con ellos; este es un ejemplo de las posibilidades que tienen los establecimientos de satisfacer a los clientes por varios medios, partiendo del mismo punto y logrando el mismo objetivo.

2.7.1 Direccionamiento de la empresa

Las estrategias y políticas que generan las empresas son la base y la guía del actuar y desarrollo de la actividad comercial de cada una de ellas, de aquí la importancia de fijar unas direcciones claras y concretas que apunten a cumplir con los objetivos propuestos por los dueños de los negocios. Cada vez que se ejecuten las actividades de rutina, estas deben estar encaminadas en la misma línea de las directrices y estrategias de la empresa, de esta forma se puede asegurar que se están cumpliendo los objetivos desde las actividades más básicas. (Amaya, 2005)

2.7.1.1 Políticas Básicas

Estas contienen los direccionamientos básicos de la empresa a largo plazo, como son la misión, la visión y los valores (Serrano, 2011)

- Misión: Entregar a los consumidores y clientes, los productos que necesitan y quieren de forma oportuna y con la calidad suficiente para poder satisfacer sus necesidades. Se debe tener claro cuáles son los que necesitan los clientes, y cuales puede llegar a necesitar. A un nivel más profundo la misión debe adaptarse a las capacidades de cada establecimiento, destacando cuáles son las características que definirán al establecimiento y lo diferenciara de los demás en el mercado.
- Valores: Los valores deben marcar todo lo que se debe respetar en el camino a cumplir los objetivos, que es básicamente los intereses de la empresa, y las exigencias de los clientes. El desempeño de las personas debe estar regido por una serie de valores que les puedan permitir entrar en contacto con los clientes, para poder llegar a conocerlos y lograr identificar de una forma más eficaz qué es lo que quieren.
- Visión: La proyección que deben tener las empresas, está marcada por los productos y los mercados en los que van a estar incursionando los establecimientos comerciales a corto plazo; además del posicionamiento en el mercado y contra la competencia que aspiran a tener. La visión de la empresas deben tener en consideración los TLC en el sentido de que el mercado va a estar considerablemente influido por los convenios entre los países, y los productos que lleguen estarán alterando los planes de la empresa, que debe estar dispuesta y preparada para aprovechar las oportunidades que se presenten.

Las directrices que se coloquen en la empresa deben permitir a los empleados llegar a compartir los valores y tener una visión en común, de esta forma logran servir mucho mejor a los clientes y cumplir con sus expectativas, al mismo tiempo, ayudar a que la empresa alcance sus objetivos. Los empleados de la empresa deben tener clara la política del servicio al cliente, permitiendo que cada persona que llegue a comprar algo al establecimiento, consiga un beneficio

que vaya más allá de la simple entrega y facturación del producto, el cliente debe sentir la conexión con el vendedor y el establecimiento para que pueda haber una buena calidad de servicio. (Serrano, 2011) Las políticas además, deben lograr reducir y eliminar las barreras entre las áreas del establecimiento, por ejemplo entre el área de ventas y el de inventarios, que deben estar conectadas para permitir que la empresa funcione como un solo sistema, el área de ventas tiene un mejor conocimiento de los productos que se están ofreciendo y se están vendiendo mejor, y con esta información es más eficiente el reaprovisionamiento en el área de inventarios, haciendo que las compras se hagan correctamente y no tengan inventarios innecesarios en la empresa. (Pérez, 2010)

2.7.1.2 Directrices Anuales

Estas políticas de mediano plazo, tendrán que enfocar el establecimiento comercial y sus áreas de manera integrada y participativa, para lograr la colaboración de toda la empresa y encaminarla en conjunto hacia una misma dirección. Se debe realizar un establecimiento de estas políticas y sus metas de manera vertical, es decir que desde el eslabón más alto de la cadena directiva de la empresa se generen las políticas, y a medida que se va descendiendo, ir estableciendo los métodos para ser aplicada, definiendo cual debe ser la contribución de cada una de las áreas de la empresa, de todas, para poder alcanzar estas metas. (Biasca, 2004)

Las grandes empresas comerciales minoristas que son competencia para las PYMES, tendrán acceso a los nuevos productos de forma más rápida que las PYMES, por lo cual los clientes, en el evento que estos productos sean de gran atractivo para ellos, los irán a buscar primero a estas grandes empresas; las PYMES entonces tendrán que realizar un análisis de pertinencia en cuanto a empezar a invertir en estos nuevos productos, y si resulta favorable, empezarlo a ofrecer a sus clientes, con el fin de ganar espacio en el mercado. Es de suma importancia tener en cuenta los movimientos de cada uno de los productos ofrecidos por la empresa, así como la demanda de cada uno de ellos, para cuando se vayan a fijar nuevas políticas y metas a alcanzar, se puedan realizar en base a un análisis de la demanda y las capacidades de la empresa. (Chagüendo, 2013)

Un punto muy importante a realizar en la planeación de las metas, es el establecimiento de indicadores, estos van a facilitar el posterior análisis de los resultados. Los indicadores deben ser reales y alcanzables por la capacidad operativa de la empresa, deben ir acorde a cada política establecida, y permitir la medición de los resultados de cada una de ellas. Los indicadores al final serán la base del análisis de los resultados obtenidos por la implementación de las políticas, son la herramienta que más información permitirá obtener para la creación de las políticas del siguiente periodo. Atadas a los indicadores, deben ir las metas que se proponen, que son básicamente, resultados que se desean obtener al final del periodo con los indicadores, estas metas representaran los objetivos a alcanzar por las políticas y su implementación. (Salgueiro, 2001)

Las quejas, sugerencias y reclamos de los clientes, son de suma importancia al momento de analizar el alcance que han tenido las políticas establecidas, y de detectar las falencias que ha tenido el establecimiento al momento de realizar sus ventas y de ofrecer lo productos, además de poder llegar a conocer la existencia de nuevos productos y nuevas necesidades que se han generado en los clientes, por lo cual es de suma importancia implementar un sistema para llevar el registro de las quejas de los clientes, las cuales deberán ser tenidas en cuenta al momento de crear e implementar las políticas para el nuevo periodo. Las oportunidades de mejoras en una empresa de este tipo, y los cambios en el medio, se logran identificar principalmente por medio de los consumidores, que son la principal fuente de información para que las empresas puedan realizar nuevamente una planeación, y empezar el ciclo una vez más. (Pizzo, 2012)

El periodo de planeación y proposición de las metas y las políticas, debe estar en lo posible ajustado a su ciclo operativo, cuando termine el periodo de ventas más arduo (En los periodos de máxima actividad, no vale la pena realizar esfuerzos de planeación, porque los cambios que se hagan en la organización no tendrían un gran impacto en ese momento), los que les permitiría empezar a planear en vista al siguiente periodo, y que en el nuevo ciclo se empiecen a

desarrollar las actividades para cumplir con las metas propuestas. Deben en lo posible estar conectados con los periodos de cambios que se hagan en el país, para que los cambios de las empresas se hagan teniendo en cuenta la situación del comercio y las finanzas más recientes. (Sanchís, 1999)

Antes de cada planeación y propuesta de nuevas políticas y nuevas metas, se deben realizar los distintos chequeos de y revisiones de los resultados obtenidos en periodos anteriores, para así tener un punto de partida y comenzar la planeación. Esto le permite a la empresa conocer las debilidades por las que no pudieron alcanzar las metas pasadas, y también las fortalezas para poder explotarlas aún más, y mejorar en el siguiente periodo. Se deben analizar cómo han sido acogidos los nuevos productos que son ofrecidos, y qué productos le hacen falta a los clientes; se deben revisar también las políticas con los proveedores de la empresa, haciendo énfasis en los precios de ventas de sus productos, y analizando posibles opciones de cambio que sean una mejor alternativa para el establecimiento, como afectaron a la empresa en el último periodo. (Sanchís, 1999)

Principalmente se podrían mencionar, dos tipos principales de políticas anuales para la empresa (Sanchez, 1997):

1. Las financieras básicas, que son de las ventas y utilidades del negocio, se deben plantear políticas que proporcionen direccionamientos para la gestión de las ventas, y que al mismo tiempo ayuden a aumentarlas y a aumentar las utilidades y la rentabilidad sobre las inversiones realizadas, permitiendo que cada periodo la empresa se pueda proponer aumentar sus ingresos, o por lo menos mejorar los resultados frente al periodo anterior de trabajo.
2. Las políticas estratégicas, son las que definirán el “cómo” alcanzar las metas financieras propuestas, definirán los lineamientos que deberá seguir la empresa y los trabajadores para que se puedan dar los resultados esperados, además para que se puedan cumplir las expectativas de las

demás personas interesadas en el negocio y sus productos, como los clientes, los accionistas, los proveedores, etc.

En conclusión se podría decir que las políticas básicas y las políticas anuales, deben direccionar a las PYMES comerciales minoristas, en base a las condiciones del entorno, a la situación y capacidad interna de la empresa, y a las aspiraciones y deseos de los líderes de cada una de ellas, haciendo que la empresa tenga una estructura y perfil su actuar en el corto, mediano y largo plazo, además de establecer una velocidad de avance y unos estándares de resultados. Sumado a esto un proceso de despliegue de estas políticas, se logrará que cada área y sector de la empresa, tenga claro cuáles son las actividades y decisiones a tomar, y qué objetivos se quieren lograr con ellas. (Lafuente, 1992)

2.7.2 Conocer al cliente y definir los productos

Es de vital importancia que las PYMES conozcan bien cuáles son las necesidades de productos de los consumidores, de esta forma podrán satisfacerlas de una forma más eficiente que sus competidores en el mercado. La calidad (No solo del producto, sino también del servicio al cliente) es un aspecto fundamental que se debe tener en cuenta a la hora de comprar a los proveedores y ofrecer los artículos a los consumidores. Las necesidades de los clientes deben ser traducidas directamente a las especificaciones concretas, que se convertirán en el conjunto de características que debe tener cada producto ofrecido para poder cumplir con las expectativas de las personas que lo compran. Para lograr que los productos sean de “buena calidad” se debe garantizar que las características logren cumplir con los requisitos queridos por los clientes. (Siebel, 2001)

Para lograr cumplir con esto la empresa tiene que plantearse superar unos retos, que le permitirán una buena definición de clientes y productos a ofrecer (Siebel, 2001):

- El primero consiste en identificar bien a sus clientes, dejar de verlos como solo una masa de consumidores, y empezar a detallarlos, definirlos, y diferenciarlos de los demás, lograr caracterizarlos perfectamente para poder definir e identificar sus necesidades. Se deben definir entonces, los segmentos de

mercado a los que pertenecen los clientes de la empresa, las personas que pertenecen a este segmento tienen necesidades similares, por lo cual, la identificación del segmento, permitirá una mejor definición de los productos a ofrecer, que podrán satisfacer las necesidades del segmento en cuestión. No quiere decir que los productos ofrecidos no pueden ser adquiridos por personas de un segmento diferente, sino, que los productos estarán destinados principalmente a satisfacer las necesidades de un grupo de personas en las que la empresa está enfocada.

- Una vez que se logra establecer cuáles son los clientes objetivo, se debe definir qué es lo que quieren, cuáles son sus patrones de consumo y preferencias, llegar a conocerlos de cerca, atender a sus quejas y reclamaciones, si es posible, preguntarles directamente a ellos qué es lo que quieren, o qué le está haciendo falta al establecimiento para ofrecer un servicio completo.
- Una vez se sepa qué es lo que el cliente quiere, se deben establecer a partir de estos requerimientos, las especificaciones que deben tener los productos, y luego lograr identificar, cuál es el producto que se adapta mejor a estos requerimientos para poder ofrecerlo a los clientes.

La llegada de nuevos productos al mercado por parte de los TLC, también pueden representar nuevo mercado y un nuevo grupo de clientes en el cual pueda participar la empresa. Deben analizarse bien las posibilidades de vender estos nuevos productos, observar el comportamiento de los clientes, e identificar si los productos nuevos pueden suplir alguna necesidad insatisfecha de los clientes. El análisis no debe ser una tarea ardua de investigación, la simple observación y consulta con los clientes, proporcionaría información valiosa para poder determinar si se debe ofrecer un producto o no. (Salomon, 2002)

La incursión en nuevos mercados representa una inversión riesgosa para las empresa, y si se trata de las PYMES, se debe tener en cuenta que el capital de trabajo no es tan grande como para darse lujos de perderlo en inversiones poco productivas; por lo cual el análisis previo del mercado objetivo de cada una de las

empresas y determinar si es rentable la inversión. El análisis no debe ser una tarea ardua de investigación, la simple observación y consulta con los clientes, proporcionaría información suficiente para poder determinar si se debe ofrecer un producto o no. (Cardenas, 2007)

2.7.3 Diferenciación

La diferenciación es una ventaja que pueden tener las PYMES entre ellas mismas. Es fundamental que la empresa busque factores que la diferencien de las demás, y que no solamente lo hagan por el precio (Como es el caso de muchos comerciantes) porque este factor es muy fácil de imitar por los demás competidores en el mercado, y pueden llegar a entrar en una guerra de precios, en la que al final ninguno de ellos saldrá beneficiado. (Kotler & Armstrong, 2003)

Las empresas deben tener muchas ideas que las ayuden a diferenciarse, basándose en lo que conocen de los clientes y el mercado en el que se mueven, destacando y explotando cualquier variable o característica de la empresa o de los productos que ofrece, y que sean atractivas para las personas. (Kotler & Armstrong, 2003)

Pueden poner a la venta productos que sean más costosos que en otras parte, pero si la calidad de ellos, es decir la medida en que satisfacen las necesidades del cliente, es considerablemente más alta que la de los productos de otros locales, podrían tener puntos a favor que atraiga los clientes a su negocio. La atención oportuna a los clientes, que pueden llegar a conseguir productos en el establecimiento que no lo consiguen en otro lugar por distintos motivos, el hecho de poder suplir las necesidades de los clientes en el momento que ellos deseen de forma rápida. Poder ofrecer productos novedosos a los clientes, que llamen su atención y puedan suplir necesidades insatisfechas, estos nuevos productos no los ofrecen otros establecimientos y son un buen factor diferenciador para el establecimiento. La atención a los clientes puede ser en horarios más amplios que logren permitirle a la empresa ofrecer los productos en un lapso de tiempo más largo que su competencia. (Stinnett, 2006)

Los productos ofrecidos a los clientes deben cumplir con una serie de características que logren atraer, satisfacer y retener a los clientes. Las características básicas, que son las inherentes y obvias en cada producto, deben ser lo suficientemente buenas para que el producto pueda cumplir con su objetivo principal; las características de rendimiento, que responden al desempeño del producto en el tiempo, puede variar dependiendo de una relación establecida de calidad y precio, en la que a mayor precio mayor rendimiento, de esta forma el cliente estará dispuesto a pagar lo necesario por un rendimiento mayor o menor; otras características que el establecimiento puede considerar que tengan sus productos, son aquellas que el cliente no espera, que su ausencia no afecta en nada las dos anteriores, pero su presencia genera gran satisfacción y agrado en el cliente. (Moraleda, 2004)

2.7.4 Cliente Interno

En los procesos que se viven dentro de la empresa, también es importante resaltar el tema de los “clientes internos” que son las áreas o las personas internas de la empresa que necesitan insumos de otras áreas para funcionar. El nivel de exigencia entre estos clientes debe ser considerablemente alto, para que se garantice la calidad de los servicios internos del establecimiento, y por ende, una mejor atención a los clientes externos. Empezar mejorando la empresa desde adentro es una tarea que también le compete a las distintas áreas y personas que trabajan en la empresa, y no solo a los directivos. Se deben tener claro cuáles son los requerimientos de cada rea de la empresa, atenderlos con la prontitud y diligencia adecuada. (Pérez, 2010)

Las personas que reciben insumos de otras áreas para realizar sus procesos deben ser exigentes con ellos, y al mismo tiempo garantizar que los insumos que van a entregar, cumplan con los requerimientos de las áreas consiguientes. Esto permite encontrar de forma sencilla, oportunidades de mejora para la empresa y mejorara las formas de realizar las funciones en la empresa. Para garantizar un proceso de mejora continua en la empresa, se debe tener claro que siempre hay una forma o una oportunidad para mejorar los procesos, que no

son perfectos, y que un tercero es una buena fuente de información de cómo pueden mejorarse. (Pérez Fernández de Velasco, 1999)

Las PYMES son empresas con una serie de recursos limitados, por lo tanto el hecho de la exigencia entre las áreas y los procesos debe ser negociable, analizar cuáles son las oportunidades que tiene la empresa para cumplir con las exigencias y requerimientos y tomar la mejor decisión que tenga un buen balance en la relación coste/beneficio para poder garantizar mejoras que sí otorguen valor agregado a la empresa y los procesos. Generalmente estos requisitos y situaciones, deben ser llevados desde las instancias más operativas, a las instancias superiores, para poder tomar decisiones más acertadas. (Sanchís, 1999)

Esto está relacionado con el proceso de mejora continua que deben tener las empresas, nadie sabe mejor lo que se necesita mejorar en un proceso que la persona que trabaja en dicho proceso, por lo tanto, si se quiere mejorar la empresa, desde los eslabones más inferiores (los procesos y actividades de rutina) se deben tener muy en cuenta las indicaciones y sugerencias que hagan los trabajadores. Las exigencias que se hagan entre ellos, deben estar intencionadas principalmente a la creación de valor para la empresa y para el proceso como tal, haciendo que las mejoras que se apliquen en la empresa sean en realidad una forma de hacer que la empresa crezca. (Martínez, 2006)

Una buena fuente para las mejoras en la empresa también puede venir de terceros, que tienen una visión más global de los procesos, y pueden analizarlos de forma más general, sin descartar el análisis hecho internamente. El TLC traerá al país nuevos procesos y sistemas de gestión, que son distintos a los presentes, y que podrían representar oportunidades para las empresas locales, de lograr mejoras en el desarrollo de su actividad económica. Las PYMES comerciales minoristas, deben estar pendientes de las nuevas técnicas de gestión que se han desarrollado en otros lugares y que pueden ofrecerle a la empresa posibilidades de mejoras, y que puedan permitirles realizar sus procesos de una forma que vaya

acorde a los cambios en la política y economía del país, generados por los TLC. (García, Quispe, & Ráez, 2003)

2.7.5 Inventarios de productos y compras

Las PYMES comerciales minoristas son un tipo de empresas que deben manejar inventarios para poder funcionar correctamente, con los inventarios garantizar la disponibilidad de productos para los clientes, de modo que puedan cumplir con la demanda establecida, y garantizar que en ningún momento se queden sin existencias de productos que lleguen los clientes a comprar, esto causaría un descontento en ellos, y posiblemente la pérdida de clientes. (Render, 2006)

Los inventarios son un punto clave en las ventas minoristas, se debe tener una idea clara de las cantidades optimas a pedir y de lo que se va a vender, para no tener acumulaciones innecesarias de productos, esta es la otra cara de la moneda, que es el evento en el que las empresa adquieren más productos de lo necesario y al final no son capaces de venderlos, y quedan productos acumulados e inventarios estancados, sin movimiento (situación que sería bastante grave en las empresas que venden productos perecederos), esta es una de las razones por lo que es importante conocer los clientes y el mercado en el que se mueven las empresas, si se tiene buena información de las necesidades y requerimientos de los clientes en términos , no solo sabrán qué clase de productos comprar a sus proveedores, sino que también sabrán la cantidad a pedir, con la cual puedan garantizar cubrir una demanda del producto en cuestión. (Render, 2006)

Los proveedores, que al contrario de la empresa, son generalmente comerciales que venden al por mayor, son parte de la cadena de valor de la empresa, por lo cual cada vez que se vayan a realizar reaprovisionamiento de los inventarios y tomar decisiones, se deben tener en cuenta las condiciones en la que se encuentra la empresa proveedora, analizando los precios, las condiciones de venta, las condiciones de transporte, de almacenamiento, factores que influirán directamente en las ventas de los productos en la empresa minorista. Los proveedores también son empresas que están influenciadas por los TLC, por lo

cual es importante que se analicen las condiciones en que se encuentran los proveedores cada vez que se detecten cambios en el sistema económico del país. El ingreso de productos más baratos al país, se traduce en compras posiblemente más baratas a los proveedores propios de la empresa, o a proveedores diferentes. (Ballou, 2004)

Las empresas deben tener en cuenta los cambios de precio en los productos de los proveedores, es de muy mal gusto para los clientes sentir directamente la fluctuación constante que se puede presentar en los precios de los productos generado por las situaciones comerciales que se dan en el país por causa de los TLC, por lo cual la empresa necesita estar al tanto de estos cambios para que no afecte los precios de venta, y así prestar un mejor servicio al cliente. El precio y la cantidad del lote adquirido por la empresa deben poder responder a la planeación y los pronósticos de venta y demanda, para que así se eviten situaciones que afecten la calidad del servicio. (Ballou, 2004)

Deben procurar hacer pedidos cuya cantidad les permitan mantener unos precios de productos competitivos en el mercado, y que al mismo tiempo les permita cubrir la demanda, todo esto sin afectar la atención al cliente. Puede llegar a ser una tarea bastante complicada, teniendo en cuenta que el mercado se ve sometido siempre a varios factores que pueden alterar los precios de los productos al por mayor. El TLC y la inclusión de nuevos productos en el mercado, deben considerarse también al momento de realizar compras y reaprovisionamiento de los inventarios, cada vez que se vayan a realizar, los productos a comprar y sus precios pueden cambiar por distintos motivos: Puede que lleguen sustitutos de otros productos que sean mejores que los que se están vendiendo actualmente en la empresa; por la llegada de nuevos productos y sustitutos de otros, los precios de los productos antiguos aumentaran o disminuirán; los clientes pueden tener variaciones en sus hábitos de consumo por lo cual se va a generar cambios en la demanda, que debe afectar de forma directamente proporcional a los inventarios que tienen las empresas de los productos en cuestión. (Cardenas, 2007)

2.7.6 Costos de inventario

Según los autores Arbones Malissani (1989) y Muller (2005) el simple hecho de mantener inventarios en la empresa acarrea costos para ella, por lo cual la empresa debe tener un buen conocimiento de las cantidades optimas de producto que debe pedir a sus en cada proceso de reaprovisionamiento, teniendo en cuenta factores como la demanda de cada producto, su volumen de ventas, precios, costos, y si es el caso, el momento en que perecerán los productos, también debe determinar los periodos de tiempo entre los cuales se van a realizar los pedidos.

Los costos relacionados con el flujo de los productos (Transportes dentro y fuera de la empresa) deben ser tenidos en cuenta por la empresa. Las dificultades que acarrean transportar los productos desde los proveedores hasta la empresa, se podrán ver afectados en el costeo total del valor de la compra de los productos, este es un tema bastante tratado en Colombia en vista a la aplicación de los TLC, las dificultades de transporte a nivel interno, hacen que los precios de los productos, se eleven de forma considerable, lo cual afecta directamente a las empresas minoristas y los consumidores. A pesar de estas dificultades, la empresa debe tener claro que en la compra de productos, no debe tenerse en cuenta solamente el precio de compra, se debe analizar las condiciones de transporte y su costo, para optimizar y aumentar las utilidades de la empresa.

Una vez los inventarios lleguen a la empresa y estén almacenados en la bodega o directamente en los mostradores, se empieza a incurrir en los costos de stock. Mantener los productos en un lugar determinado cuesta dinero por cada intervalo de tiempo, por lo cual la idea principal, es mantener un constante movimiento de los productos para evitar tener tanto inventario almacenado. En este punto es importante destacar los costos relacionados con pérdidas, deterioro y degradación de la mercancía, lo cual debe ser controlado por parte de la empresa para garantizar que estos tipos de productos vendan, evitando que se pierda la inversión.

Hay que destacar que se tienen que mantener balanceados 3 aspectos en el tema de los inventarios de la empresa, para evitar que los costos sean

demasiado elevados, y que no puedan ser cubiertos por la operación de la empresa: La cantidad de producto, la frecuencia del pedido, y el movimiento (ventas) de los productos en los negocios. Entre menos productos en el inventario tengan las empresas, menos costoso será el mantenimiento de ellos, y posiblemente, será menos costoso el transporte; pero al mismo tiempo, como ya se ha comentado, se debe realizar un pedido que permita cumplir la demanda de los clientes. Este balance debe ir también acorde con la capacidades de la empresa tanto de ventas, como de inversión, no deben hacer pedidos de inventarios que no sean capaces de vender, ni de pagar.

Este balance también debe verse reflejado en el precio unitario de compra de los productos que va a vender la empresa, que es un costo prácticamente obligatorio. Deben tener cuidado de elegir productos que no sean demasiado costosos, para que a la hora de venderlos, se haga con precios que sean realmente competitivos con los de las otras empresas en el mercado. Aquí es donde es importante presta atención a los productos nuevos que llegan al país, que pueden ser considerablemente menos costosos, que los que ya se están ofreciendo, estos productos representan entonces, una oportunidad para que la empresa mejore sus ganancias.

La perdidas que se generan en la empresa por productos que se deterioran o se dañan, ya sea porque son perecederos, o por cualquier otra situación, son considerablemente altas, se pierde la inversión total por cada unidad perdida. Entonces se debe tener un conocimiento exacto sobre el tiempo que tienen cada uno de los productos que sean perecederos, o que tengan un tiempo límite para ser vendidos, así como los cuidados que se deban tener con ellos mientras estén almacenados.

2.7.7 Simplificación de procesos

Los procesos de las empresas comerciales minoristas, incluyendo las PYMES y las grandes empresas, se podrían resumir en la compra de productos y la consiguiente distribución y ventas al por menor a los clientes en el mercado. Es de vital importancia para la empresa, que este proceso y sus subprocesos y

actividades que lo componen, se realicen con gran eficiencia, permitiendo que sean acciones que generen verdadero valor para la empresa. (Pérez-Carballo, 1998)

La competitividad y el alcance de los objetivos de la empresa, debe estar centrado en una buena gestión de los procesos, que le permita reducir todas las actividades que no le estén generando valor a la empresa. La aplicación de los TLC en Colombia exige que las empresas de todos los tamaños sean capaces de cumplir con las exigencias de un sistema comercial global, que no permite una gestión llena de deficiencias y reprocesos, que dificulten la conexión entre las empresas, por lo cual es muy importante que las PYMES comerciales minoristas, logren optimizar sus recursos, y aplicarlos de forma correcta en las actividades necesarias. (Pérez, 2010)

Principalmente se puede hablar de 3 factores de los que dependen la efectividad en los procesos de la empresa: La calidad, dependerá del cumplimiento de las especificaciones y requisitos de los clientes en los productos, poder proporcionarle a los clientes productos que logren satisfacerlas; el tiempo está determinado por la capacidad de proporcionarle los productos (de buena calidad) a los clientes, en el momento que ellos lo requieran, teniendo en cuenta tiempos de espera, atención y entrega; los costos en este caso, están relacionados con las averías y pérdidas durante el proceso, principalmente generados por la pérdida de productos antes de ser entregados al cliente en procesos de transporte, almacenado, etc. Y procesos que no generen valor para el cliente y la empresa. (Biasca, 2004)

2.7.7.1 Integración de la calidad, el tiempo y los costos.

Cuando una empresa logra vender productos que sean de una calidad considerablemente alta, y que cumplan con las expectativas y requisitos de los clientes, logra reducir pérdidas causadas por devoluciones de los clientes; si también se intentan cumplir estándares de calidad en los procesos de compras de mercancía, transportes y almacenamiento, podrán reducirse las pérdidas que se generan en estos procesos. El evitar estas pérdidas luego se pueden traducir en

reducciones de costos para la empresa, o más bien podrían evitar incurrir en costos de reprocesos y devoluciones. Por esto, las utilidades y la productividad de la empresa podrían verse elevadas considerablemente lo que las haría más competitivas. (Alcalde, 2007)

Del mismo modo en que se ven reducidos los costos por la aplicación y cumplimiento de estándares de calidad para la empresa, se logrará también reducir los tiempos de trabajo, no se perderá tiempo atendiendo clientes inconformes, o programando nuevos pedidos por mercancía perdida, el tiempo podrá ser usado por las empresas para realizar actividades verdaderamente útiles. (Alcalde, 2007)

La reducción directa en los costos de las operaciones de la empresa puede llegar a ser contraproducente. Por ejemplo si se le compra a unos proveedores productos que son más baratos, y que se sacrifica en parte la calidad, aparentemente se reduciría la inversión y se estaría recibiendo una buena utilidad, pero a la larga la calidad de los productos y del servicio al cliente se verá muy afectada, generando pérdidas de clientes, y una reducción en las ventas de la empresa. Contratar personal al que se le pueda pagar menos, también reduciría los costos de operación de la empresa, pero una persona poco calificada no podría desarrollar correctamente las actividades del puesto que se le asigne. (Saint-Antonin, 1976)

Cuando se pretende reducir los costos directamente sin el suficiente análisis a fondo y a largo plazo, generalmente se reduce la calidad, por lo cual, los costos es mejor reducirlos, mediante el aumento de la calidad en los procesos y las reducciones de tiempos y actividades innecesarias. (Arbones, 1989)

2.7.7.2 Empresa enfocada por procesos.

Generalmente el crecimiento y desarrollo de las empresas a través del tiempo se da de forma desordenada, los cambios que se presentan en su entorno de actividad, como por ejemplo los generados por los TLC, a menudo hacen que las empresas tengan que adaptarse a las nuevas situaciones que se presentan. Estos cambios y adaptaciones de las empresas, corrientemente se da por medio de la

adquisición de nuevos activos de la empresa, sin previo análisis o sin tener una visión clara de las posibles consecuencias que tendrá esto en los procesos de la empresa ni en los productos de estos, adquieren los activos de forma individual, analizando su conveniencia separada de los demás procesos, y de los objetivos finales de la empresa. (Pérez, 2010)

Como consecuencia de esta incorporación de nuevos activos, la estructura organizacional de las empresas se ve alterada, provocando que todos los procesos que se desarrollan deban adaptarse a la nueva estructura, situación que debería ser al contrario, primero se debe diseñar un proceso con el cual se va a desarrollar la actividad económica de la empresa, que en estos casos sería diseñar un modelo de compras de productos y ventas, teniendo claro los proveedores, los transportes, el inventario y sus movimientos, los clientes, el mercado, y todos los demás factores que se han tratado. Se debe diseñar y adaptar la estructura empresarial los factores, de modo que se logren cumplir los objetivos, y los procesos diseñados, se desarrollen de una forma adecuada. Ya desde este punto se empezarían a analizar las posibles actividades de mejora para los procesos, en los cuales se incluiría la adquisición de nuevos activos y herramientas. (Sanchez, 1997)

Las decisiones que afectan solo una parte del proceso global de la empresa, son las que impiden que se desarrolle correctamente, y dificultan la mejora de los resultados de la empresa, haciendo que los procesos y las estructuras de las empresas, estén en una constante desventaja frente a los retos que se les presentan por los mismos cambios a los que intentan adaptarse. (Pérez-Carballo, 1998)

Las personas y las áreas de la organización, deben dejar de preocuparse por solo cumplir con las funciones y tareas que se les ha asignado, indiferentemente de los resultados que necesitan las demás áreas y personas de la empresa, para que de esta forma se logre cumplir integralmente con los objetivos. Los resultados y las metas alcanzadas por las distintas áreas de la empresa, deben ser alcanzados en función de lograr los objetivos de la

organización, no simplemente los de cada área de la empresa, se debe lograr una cooperación y trabajo en equipo, evitando la competencia entre las áreas, que simplemente lo que hará será perjudicar a la empresa. (Pérez-Carballo, 1998)

Si la empresa organiza su estructura en función de los procesos, se verá un considerable aumento en la calidad del producto y el servicio la empresa, la cadena de valor estará funcionando de forma más eficiente, centrándose en conseguir y proporcionar productos que logren satisfacer las necesidades de los clientes, y que al mismo tiempo generen beneficios para la empresa. Al centrarse en los procesos que de verdad generen valor para la empresa, se logrará una reducción considerable en los tiempos de trabajo, lo cual generará al mismo tiempo la reducción en los tiempos de prestación del servicio al cliente, garantizando siempre la disponibilidad de ellos. Al mismo tiempo la disponibilidad de los recursos financieros aumentará, no tendrán gastos que sean innecesarios y que no permitan llegar al objetivo verdadero de la empresa, por tanto la reducción en los costos también es una ventaja de que la empresa se enfoque en los procesos antes que en las funciones. (Siebel, 2001)

2.7.7.3 Procesos de Valor y Averías.

En el proceso de la PYMES comercial minorista, un proceso que genere valor dentro de todo el sistema global del desarrollo de la actividad comercial, es el que permite a la empresa venderle a los clientes y consumidores, los productos que necesitan, dónde, cómo y cuándo ellos lo quieran, con los índices de calidad que logren satisfacer las necesidades y cumplir con unos requisitos establecidos. Actividades como la compra de productos a los proveedores mayoristas, transporte, almacenamiento, y ventas, permiten que se cumpla con el objetivo principal de la empresa. Mientras actividades como el control de inventarios, actividades de contabilidad, entre otras, aunque sean necesarias, no proporcionan valor al servicio al cliente. Las actividades que generan valor son las necesarias para cubrir directamente con las necesidades de los clientes. (Alvarez, 2009)

Las averías, al contrario, son esas actividades que excede la cantidad mínima de recursos (humanos, financieros, espacio, tiempo, materiales, etc.) para

proporcionarles a los clientes los productos deseados, toda actividad o recurso usado o aplicado en la empresa que no genere valor (Alvarez, 2009)

- Una de las principales averías es generada por la compra y la adquisición de inventarios que al final, superan la capacidad de ventas de la empresa. Esto es creado principalmente por un pronóstico de ventas separado de un análisis de demanda y de las necesidades de los consumidores. El hecho de que se coloque una meta de ventas, no necesariamente debe estar relacionado con la cantidad de producto e inventario que se tenga que vender, porque al final de cuentas, se estará intentando “empujar” la empresa a cumplir con unas ventas deseadas, indistintamente de la realidad que sucede en el establecimiento y en el mercado, provocando así que se descuide la atención y el servicio al cliente, y en el caso dado de que no se cumplan las ventas, se tendrá un inventario de productos sin movimiento y estancado. (Muller, 2005)
- El inventario de productos en sí, representa un costo para la empresa. Se deben mantener los inventarios de productos para poder dar respuestas a las necesidades de los clientes. Por esto los inventarios parecerían un método que facilitaría la respuesta de las empresas en casos de fallas en un área de la empresa, teniendo respaldos para venderle a los clientes y que nunca se presente faltas de existencia de algún producto; pero lo que sucede es que en estos casos se estaría negando la posibilidad de la mejora, que permita evitar que se generen los problemas como éstos en primer lugar. (Arbones Malisani, 1989)
- El tema de la calidad de los productos comprados a los proveedores y ofrecidos al cliente, también pueden generar averías y pérdidas para la empresa. Cuando un producto en mal estado o de mala calidad llega a las manos del cliente sin ser detectado, y no logra cumplir con sus exigencias y requisitos, la perdida en realidad es para la empresa comercial, que en la mayoría de los casos le toca realizar un cambio del producto al cliente,

generando que el producto defectuoso se convierta en una pérdida prácticamente total de la inversión realizada en él. Los controles de calidad al momento de la compra de los productos debe ser de manera que los se garantice que los productos que van a ser ofrecidos al cliente, logren cumplir con sus expectativas, y podrán satisfacer sus necesidades. En el tema relacionado a los productos que llegan por medio de los TLC, se tienen controles claros en las fronteras, por medio de los cuales se logra garantizar que los productos que ingresan al país cumplen con una serie de estándares de calidad, que logren satisfacer los requisitos de los clientes locales. (Saint-Antonin, 1976)

- Cualquier movimiento que se genere en la empresa y que no generen valor son improductivos y por tanto averías, ya sea por maquinaria, o las personas. Cuando el almacenamiento de los inventarios genere que se tenga que mover de un lado a otro o que tenga que tomar rutas excesivamente largas para llegar al lugar de almacenamiento, se están generando movimientos innecesarios, que deben ser eliminados para mejorar la competitividad de la empresa. Otro caso es cuando en el establecimiento, el vendedor tiene que realizar movimientos excesivos para proporcionarle los productos, que se traduce en tiempo de espera para el cliente, y más cuando son productos de alta demanda, este tipo de productos tienen que estar en un lugar de fácil acceso y alcance. (Alvarez, 2009)
- En algunas ocasiones, todo el proceso necesario para vender los productos al cliente genera una serie de actividades que consumen recursos valiosos para la empresa, las cuales no existirían si el proceso principal (proporcionar los productos al cliente) se hiciera de forma más eficiente. Un ejemplo concreto que complementaria la información de las averías anteriormente mencionada, son las actividades que realizan las empresas para deshacerse de productos defectuosos o que no se lograron vender y

se deterioraron con el tiempo, se podrían evitar estas actividades si los procesos de compra y controles de calidad se hicieran de una forma más rigurosa, y con mas análisis. (Alvarez, 2009)

2.7.7.4 Mejorar los procesos

Como ya se había dicho antes, la reducción en los desperdicios, genera una reducción en el consumo de recursos, principalmente de tiempos de trabajo, que a su vez ayudara a la empresa a aumentar la calidad de su servicio y sus productos, y a reducir los costos de operación. (Alvarez, 2009)

Una metodología para reducir estos tiempos es la siguiente (Biasca, 2004):

- a. Forme un equipo responsable del proyecto asígnele la suficiente autoridad y capacítelo en el uso de herramientas y técnicas de reducción de tiempo en el proceso, además de los objetivos, metas, políticas, y direccionamientos por los cuales se rige la empresa.
- b. Defina quien es el cliente, el producto y cuáles son sus necesidades en cuanto a calidad, costo y tiempo, teniendo en cuenta el mercado en el que se desenvuelve la empresa, teniendo en cuenta los factores que generan cambios en el medio.
- c. Defina quienes son los proveedores del proceso y establezca sus requerimientos de calidad, costo y tiempo. También se podrían definir y analizar otras posibles opciones para que sean los proveedores de la empresa.
- d. Observe y estudie el proceso, elaborando diagramas de flujo, siguiendo físicamente la secuencia de actividades. En los diagramas de flujo se deben tener muy en cuenta que lo primordial es la atención al cliente, lo que quiere decir que si el flujo de actividades no proporciona un buen servicio, hay aspectos que mejorar.
- e. Identifique las averías que podrían reducirse o eliminarse. Elimine o reduzca operaciones de valor no agregado y reduzca esperas entre actividades de valor agregado.

- f. Justifique la existencia de cada una de las actividades de valor no agregado, preguntándose por que es necesaria y qué pasaría si se elimina. Hay que tener en cuenta que no todas las actividades que no generan valor son inútiles, algunas sirven como un apoyo a las que sí lo generan.

3 Aspectos considerados por el autor

3.1 Acerca de la apertura económica y los Tratados de libre comercio

- Las relaciones internacionales de mutuo beneficio, son una buena estrategia y una oportunidad para todos los países del mundo, no solo para Colombia, si es que pretenden un crecimiento mayor y más avanzado de sus economías y sociedades.
- Debe haber un buen grado de complementariedad de los productos entre los países al momento de firmar tratados, para que no se den casos en los que lleguen productos frente a los cuales no se tendría ninguna posibilidad de competencia.
- Hay que destacar que todas estas mejoras y estos avances en el comercio, van ligados a actores exteriores e internacionales, empresas multinacionales e inversionistas que llegan a Colombia porque ven oportunidades de crecimiento para sus negocios, e invierten en el país, ayudando así a que los negocios locales y el sector logren un mejor desarrollo.
- La producción y comercialización de los productos a nivel nacional debe hacerse de modo que se logre competir con los demás países, está claro que por el momento sería imposible competir en cantidad o volumen, pero si se podría competir en calidad y servicio.

3.2 Acerca de las PYMES frente al TLC

- Para las PYMES, las políticas y metas que tendrán los TLC son unos factores externos a los que las empresas comerciales minoristas deben prestar mucha atención cuando se vayan a plantear las metas de progreso anualmente, o a crear nuevas políticas empresariales. Cada vez que se generen estas políticas tiene que ponerse atención a los cambios que se

han generado en el mercado al que pertenecen durante cada periodo, por la entrada de los nuevos productos, y las tendencias de consumo de las personas, de esta forma se podrán crear políticas que logren estar acorde a la realidad del entorno en el que la empresa está desarrollándose.

- El desarrollo de las PYMES de comercio minoristas, se ven muy afectadas y amenazadas por las grandes empresas comerciales, para lo cual debe de diagnosticarse cuál es la capacidad de estas de enfrentar la apertura de los mercados a través de la firma de los Tratados de Libre Comercio.
- Una empresa detallista cuando quiere generar valor agregado a los productos y servicios que se entregan a los clientes, puede analizar principalmente las necesidades del cliente, teniendo en cuenta factores al momento de venta como los procesos de compra, almacenamientos, exhibición de los productos de modo que atraigan la atención de los clientes, la toma y procesamiento de los pedidos de los clientes, la venta y la entrega final de los productos o servicios a los clientes.
- Las PYMES minoristas convierten la oferta de unas empresas mayoristas en ofertas al detalle para los clientes y consumidores finales, y hacen esta función a pequeña escala (Escala mucho menor a la de las grandes empresas con las que tienen competencia) proporcionándoles a los clientes a diferencia de los mayoristas, un valor agregado en las mercancías que no pueden conseguir directamente de los productores, a unos volúmenes menores y con una mayor variedad; eliminan las dificultades y diferencias de tiempo, de lugares y ubicación y la presentación que existe entre las mercancías y los consumidores.
- Una gran ventaja que presentan las PYMES dentro del sector comercial, es que la capacitación para llevar a cabo las actividades no debe ser muy elevada, o muy superior a la del sentido común o experiencia laborales directas, lo que beneficia fuertemente a las PYMES Colombianas, ya que esto representa una gran disminución en los costos y capitales necesarios para el funcionamiento de la empresa.

- Dentro de un contexto general, las PYMES del sector comercial en la ciudad de Medellín, son un grupo de empresas cuya actividad puede verse fuertemente influenciada por los distintos tratados y acuerdos económicos, políticos y comerciales que se firmen en Colombia.

3.3 Acerca de los Factores de Gestión

- Actividades de rutina: La correcta operación de estas actividades y de la gestión que se realice sobre ellas, éstas son la base de la actividad de la empresa en conjunto. En las empresas comerciales minoristas, actividades como ventas, compra a proveedores, contabilidad y entrega de productos, son de vital importancia y deben encontrarse formas de mejorarlas teniendo en cuenta las exigencias de los clientes y las capacidades de operación de la empresa, siempre intentando realizar los procesos de forma más eficiente posible.
- Actividades de Mejora: Se debe mantener el objetivo principal que es mejorar los procesos más relevantes de las empresas, incorporando sistemas que permitan un desarrollo para la empresa, que al mismo tiempo optimice los recursos. Una empresa comercial minorista tiene que estar en una constante búsqueda de mejoras que le permita ofrecer un mejor servicio a sus clientes, centrándose en el tiempo que tarde ofrecer el servicio y el lugar en el que el cliente quiera los productos, para aplicar estas actividades de mejora, la empresa debe estar al tanto constantemente de todos los cambios que se generen en el mercado en que se desenvuelven, si quieren que las mejoras generen verdadero valor, deben tener en cuenta también los aspectos externos a la empresa
- Actividades para direccionar la empresa. Una empresa comercial minorista debe centrarse en tomar decisiones estratégicas que le permitan definir los mercados de productos en los que va a incursionar y cuales abandonar, los clientes a los que van dirigidos sus productos y ventas, los proveedores, los medios de distribución y transporte, etc. Todos estos componentes se ven influidos por los TLC, que los hacen cambiar constantemente, por lo cual el “largo plazo” se debe determinar con cuidado, los direccionamientos que se

hagan deben ser más generales, pero al mismo tiempo deben tener la opción de cambiar adaptarse a nuevas situaciones.

- Los direccionamientos, objetivos y estrategias de la empresa deben ser siempre en función de poder ofrecer a los consumidores productos que logren cumplir con sus expectativas y deseos, pero que al mismo tiempo generen valor para la empresa; se deben tener en cuenta varios factores que posiblemente han sido cambiados por los TLC, como son el mercado de productos que se están ofreciendo o se planean ofrecer, el mercado de los productos de donde se van a retirar, la competencia, el estado financiero de la región y de la empresa, el entorno comercial en el que se mueven, promoción e impacto de los productos ofrecidos, estos factores permitirán orientar la forma en la que se van a ejecutar las actividades.
- El “producto final” de una empresa comercial minorista es lograr ofrecer y vender productos (preferiblemente de alta calidad) a los clientes, entonces la empresa debe centrarse en las actividades que generen valor a ese proceso, que le permitan mejorar esos procesos, teniendo en cuenta que es un proceso que va desde la compra de mercancía, hasta la entrega al cliente. Hay otras actividades que no generan valor para este proceso, y la empresa debe procurar eliminarlas o reducirlas lo más posible para lograr una buena gestión en sus procesos.
- Es muy importante tener en cuenta que cuando se quiere ganar más competitividad de los procesos, la empresa debe centrarse en reducir tiempos y aumentar la calidad, y si en algún momento se quiere intentar la reducción directa en los costos de la empresa, debe hacerse con el suficiente análisis y control, de tal forma que la solución no se vuelva un problema a futuro.
- Los procesos y prioridades que son necesarias para satisfacer al cliente en tiempo y calidad, quedan más claras y evidentes en una organización por procesos, haciendo que sea más fácil concentrar los esfuerzos en ellos.

4 Conclusiones

- En general el estado y las proyecciones del crecimiento del sector comercial en Colombia son positivos, destacando que se logran los objetivos primero que todo a nivel microeconómico, es decir, las empresas encargadas del comercio minorista, logran de manera óptima abastecer el mercado y generar unas sustanciales entradas para el sector.
- El crecimiento económico y el buen estado financiero en el que se encuentra Colombia permiten que sea un buen momento para realizar intercambios comerciales con otros países, teniendo en cuenta las limitaciones que tiene el país.
- Los factores que las PYMES comerciales minoristas deben tener en cuenta y fortalecer en sus organizaciones para hacer frente a los tratados de libre comercio son el direccionamiento de la empresa, a donde va y como va a llegar; el Conocimiento del cliente, sus necesidades y gustos para definir los; los elementos que la diferenciarán de la competencia; los procesos y exigencias de calidad a nivel interno; el control y manejo de los inventarios; realizar y optimizar los procesos que de verdad generen valor para la empresa.

Bibliografía

- Alcalde, P. (2007). *Calidad* . Madrid: Editorial Paraninfo.
- Alvarez, H. (2009). *GESTIÓN DE AVERÍAS COMO UN PROCESO*. Bogotá: Ceroaverias.com.
- Álvarez, V. (2013). Tienda de barrio: el negocio más común en Medellín. *El Tiempo* .
- Amaya, J. (2005). *Gerencia Planeación y Estrategia*. Bogotá: Universidad Santo Tomas de Aquino.
- ANIF. (2013). *Gran Encueesta Pyme 2013*. Bogotá: ANFI.
- Arbones Malisani, E. A. (1989). *Optimización industrial II: programación de recursos*. Barcelona: MARCOMBO S.A.
- Arbones, E. A. (1989). *Optimización industrial II: programación de recursos*. Barcelona: Marcombo.
- Bajo, O. (1991). *Teorias del comercio Internacional*. Barcelona: Antoni Bosch editor.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro*. México: Pearson Educación.
- Biasca, R. E. (2004). *El NUevo sistema de gestión para las PYMES*. México DF: Norma.
- Cámara de Comercio de Medellín. (2012). *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*. Medellín: Cámara de Comercio de Medellín.
- Camara de comercio Medellín. (2011). Análisis de las principales características de las empresas en Antioquia. *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo* , 7-25.
- Cámara de Comercio Medellin. (2013). *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*. *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo* .
- Cardenas, E. R. (2007). *El tratado de libre comercio, la integracion comercial y del derecho de los mercados*. Bogota: Editorial Universidad del Rosario.
- Castelle, P., & Jaume, V. (2003). *Tecnologia e innovacion en la empresa*. Barcelona: Edicions UPC.
- Central Intelligence Agency. (10 de Julio de 2013). *The World Factbook*. Recuperado el 1 de Agosto de 2013, de CIA: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pe.html>
- Central Intelligence Agency. (10 de 7 de 2013). *The World Factbook*. Recuperado el 1 de 8 de 2013, de CIA: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ci.html>
- Chagüendo, F. E. (2013). Alimentos importados, cada vez más presentes en la canasta familiar de los colombianos. *El País* .

Corona. (16 de Febrero de 2013). *Corona*. Recuperado el 4 de Octubre de 2013, de Corona: <http://www.corona.com.co/web/Corporativo/Pages/Comunicado-Alianza-entre-la-Universidad-de-Antioquia-y-Sumicol>

Curiel, A., & Rodríguez, O. (14 de Julio de 2004). *Red de Bibliotecas virtuales de ciencias sociales de América Latina*. Recuperado el 2014 de Julio de 30, de Red de Bibliotecas virtuales de ciencias sociales de América Latina: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/critica/nro4/CURIEL-RODRIGUEZ.pdf>

DANE. (2013). *Comercio Exterior - Exportaciones*. Bogota: DANE.

DANE. (2013). *Comercio Exterior - Exportaciones*. Bogotá: DANE.

DANE. (2013). *Comercio Exterior - Importaciones*. Bogotá: DANE.

DANE. (2012). *Dirección de Síntesis y cuentas Nacionales*. Bogotá: DANE.

DANE. (2013). *Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales*. Bogotá: DANE.

DANE. (2013). *MUESTRA MENSUAL DE COMERCIO AL POR MENOR*. Bogotá: DANE.

David, B. (1993). *Neorealism and Neoliberalism: The contemporary Debate*. New York: Columbia University Press.

Davila, T., Epstein, M., & Shelton, R. (2006). *La innovación que sí funciona: cómo gestionarla, medirla y obtener beneficio real de ella*. Barcelona: Deusto.

Diaz de Santos. (1997). *La Ventaja Competitiva*. Madrid: Diaz de Santos.

Diaz de Santos. (1996). *Técnicas de la venta minorista un enfoque estratégico*. Madrid: Diaz de Santos.

Ediciones Díaz de Santos S.A. (1996). *Compras e inventarios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Editorial Vértice. (2004). *Dirección estratégica*. Barcelona: Editorial Vértice.

El Colombiano. (2012). TLC que alegra a unos y preocupa a otros. *El Colombiano*.

El Observador. (2013). Perú es el cuarto mejor pas emergente del mundo para invertir. *El Observador*.

El Tiempo. (5 de Septiembre de 2012). *Con TLC, EE. UU. quiere llevar productos a tiendas de barrio*. Recuperado el 31 de Julio de 2014, de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/DR-61851>

FUNDES. (2014). *Por qué FUNDES*. Recuperado el 31 de Julio de 2014, de FUNDES: <http://www.fundes.org/nuestra-historia/?lang=es>

- Gallo, M. (2012). Así cambiará el comercio el TLC. *El Colombiano* .
- García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003). *Mejora continua de la calidad de los procesos*. Lima: Industrial Data.
- Gómez, C. (26 de febrero de 2014). Con TLC, EE. UU. quiere llevar productos a tiendas de barrio. *El Tiempo* .
- Goodin, R., & Klingeman, H.-D. (2001). *Nuevo Manual de Ciencia Política*. Madrid: Ediciones Istmo S.A.
- Haour, G. (2003). *Resolving the Innovation Paradox: Enhancing Growth in Technology Companies*. N.Y.: Palgrave Macmillan.
- Jaruzelski, B., & Dehoff, K. (2010). How the top Innovators keep winning. *strategy+business* , 1-3.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Madrid: Pearson Educación.
- Koulopoulos, T. M. (2010). *The Innovation Zone: How Great Companies Re-Innovate for Amazing Success*. Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- Kushnirs. (2011). *Kushnirs*. Recuperado el 30 de 10 de 2013, de Kushnirs: http://es.kushnirs.org/macroeconomica/gdp/gdp_china.html
- La República. (2012). El cambio de hábitos en el consumidor colombiano. *La República* .
- La República. (2 de Diciembre de 2013). *Pyme en Colombia frente a los TLC*. Recuperado el 31 de Julio de 2014, de La república: http://www.larepublica.co/comercio-exterior/pyme-en-colombia-frente-los-tlc_87511
- Lafuente, M. (1992). *Dirección estratégica y planeación financiera de la Pyme*. Madrid: Díaz de Santos.
- Lallande Prado, P. J. (2009). *Teorías Positivas y Críticas de las Relaciones Internacionales: Realismo y Constructivismo en la Cooperación Internacional*. Mexico DF: Editorial Patria.
- Light, M., & Groom, A. (1985). *International Relations a Handbook of Current Theory*. Boulder: Lyenne Rienner Publishers Inc.
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados*. Madrid: Pearson Educación.
- Manay Manay, G. M. (31 de Enero de 2012). *Cesla*. Recuperado el 7 de Octubre de 2013, de Cesla: <http://www.cesla.com/pdfs/LAS%20MIPYMES%20Y%20SU%20PARTICIPACION%20EN%20EL%20DESARROLLO%20SOCIAL%20Y%20CRECIMIENTO%20ECONOMICO%20DE%20AMERICA%20LATINA.pdf>

Manay Manay, G. M. (31 de Enero de 2012). LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES) Y SU PARTICIPACION EN EL DESARROLLO SOCIAL Y CREMIENTO ECONÓMICO DE AMÉRICA LATINA. Madrid, España: Cesla.

Manay Manay, G. M. (31 de Enero de 2012). LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES) Y SUPARTICIPACION EN EL DESARROLLO SOCIAL Y CREMIENTO ECONÓMICO DEAMÉRICA LATINA. Recuperado el 7 de Octubre de 2013, de Cesla:
<http://www.cesla.com/pdfs/LAS%20MIPYMES%20Y%20SU%20PARTICIPACION%20EN%20EL%20DESARROLLO%20SOCIAL%20Y%20CREMIENTO%20ECONOMICO%20DE%20AMERICA%20LATINA.pdf>

Manay Manay, G. M. (31 de Enero de 2012). LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES) Y SUPARTICIPACION EN EL DESARROLLO SOCIAL Y CREMIENTO ECONÓMICO DEAMÉRICA LATINA. Madrid, España. Recuperado el 7 de Octubre de 2013, de Cesla:
<http://www.cesla.com/pdfs/LAS%20MIPYMES%20Y%20SU%20PARTICIPACION%20EN%20EL%20DESARROLLO%20SOCIAL%20Y%20CREMIENTO%20ECONOMICO%20DE%20AMERICA%20LATINA.pdf>

Manay, G. M. (31 de Enero de 2012). Cesla. Recuperado el 7 de Octubre de 2013, de Cesla:
<http://www.cesla.com/pdfs/LAS%20MIPYMES%20Y%20SU%20PARTICIPACION%20EN%20EL%20DESARROLLO%20SOCIAL%20Y%20CREMIENTO%20ECONOMICO%20DE%20AMERICA%20LATINA.pdf>

Martínez, L. (2006). *Gestión del cambio y la innovación en la empresa: Un modelo para la innovación empresarial*. Madrid: Ideaspropias Editorial S.L.

Mattes, J. (2010). *Innovation in Multinational Companies: Organisational, International and Regional Dilemmas*. Bern: Peter Lang.

Mielgo, N. L. (2007). *Como gestionar la innovacion en las PYMES*. Oviedo: Netbiblo.

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (6 de Septiembre de 2011). *ABC del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos*. Recuperado el 31 de 7 de 2014, de Ministerio de Comercio Industria y Turismo: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=637>

Ministerio de Comercio industria y Turismo. (2011). *Pyme en el TLC*. Recuperado el 31 de Julio de 2014, de TLC: <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=12278>

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (4 de Abril de 2012). *Sistema Nacional de Apoyo a las Micro Pequeña y Mediana Empresa*. Recuperado el 31 de Julio de 2014, de Mipymes: <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2504>

Miranda, C. (1986). Realismo e Idealismo en el estudio de las Relaciones Internacionales: Influencia de Hobbes y Kant. *Revista de Ciencia Política* , 93-94.

Molina, M. C. (2010). Nuevo Comercio de grandes superficies en el Mercado Minorista en Colombia. *Revista Memorias* , 49-61.

- Montagut, X. (2007). *Supermercados, no gracias. Grandes cadenas de distribucion: Impactos y alternativas*. Barcelona: Icaria editorial.
- Moraleda, A. (2004). La innovacion, clave para la competitividad empresarial. *Universia Business Review* , 130-132.
- Moreno, A. (2013). En los TLC Colombia no debería dejar de lado el conflicto interno. *El nuevo siglo* .
- Mulet, J. (2005). La innovación, concepto e importancia economica. *Sexto congreso de Economia de Navarra* , 24-26.
- Muller, M. (2005). *Fundamentos de administración de inventarios*. Bogotá: Editorial Norma.
- Naranjo, A. (2013). Colombia no está preparada. *Dinero* .
- NULLVALUE. (2003). TLC: AMENAZA U OPORTUNIDAD. *El Tiempo* .
- Palacio, J. R. (1999). *Creacion y Direccion de Pymes*. Madrid: Diaz de Santos.
- Peñas, F. J. (1997). Liberalismo y Relaciones Internacionales: La tesis de la paz democratica y sus criticos. *ISEGOÍA* , 120.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (1999). *Gestión de calidad orientada a los procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Pérez, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Pérez-Carballo, J. (1998). *Compitiendo por crear valor*. Madrid: ESIC Editorial.
- Periodico Portafolio. (2014). La inflación del 2013 fue de 1,94%. *Portafolio* .
- Pizzo, M. (1 de Octubre de 2012). *Gestión de reclamos. Importancia de recuperar la confianza del cliente*. Recuperado el 31 de Julio de 2014, de grandes Pymes:
<http://jcvalda.wordpress.com/2012/10/01/gestion-de-reclamos-importancia-de-recuperar-la-confianza-del-cliente/>
- Portafolio . (2013). En siete años se duplicó el consumo de productos importados. *Portafolio* .
- Portafolio. (27 de Septiembre de 2013). Así será la telaraña de relaciones comerciales. *Portafolio* .
- Portafolio. (12 de Octubre de 2011). Beneficios del TLC entre Colombia y Estados Unidos. *Portafolio* .
- Portafolio. (14 de Julio de 2014). En rojo las cifras del TLC con EE. UU. *Portafolio* .

Portafolio. (4 de Agosto de 2013). *Portafolio.com*. Recuperado el 31 de Julio de 2014, de En siete años se duplicó el consumo de productos importados: <http://www.portafolio.co/economia/consumo-productos-importados-colombia>

Portafolio.co. (3 de Enero de 2010). Aumenta la inversión extranjera: Llegó a US\$6.524 millones en tercer trimestre de 2010. *Portafolio* .

Portal del Comerciante. (2008). *¿Han cambiado los hábitos de compra?* Recuperado el 31 de Julip de 2014, de Portal del Comerciante: <http://www.portaldelcomerciante.com/es/articulo/han-cambiado-habitos-compra#arriba>

Publicaciones Vertice. (2011). *La gestion economica y laboral en las Pymes*. Madrid: Publicaciones Vertice.

Pymes Futuro. (2008). *Fuentes de Financiamiento*. Recuperado el 31 de Julio de 2014, de Pymes Futuro: http://www.pymesfuturo.com/Fuentes_financiamiento.htm

Render, B. (2006). *Métodos cuantitativos para los negocios*. Madrid: Pearson Educación.

Revista Dinero. (2013). La apertura económica. *Dinero* .

RODRÍGUEZ, A. G. (1 de Septiembre de 2003). LA REALIDAD . Bogota, Cundinamarca, Colombia.

Saint-Antonin, C. (1976). *El servicio de organización e informática en la empresa*. París: Reverte.

Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Bogotá: Ediciones Díaz de Santos.

Salomon, M. (2002). LA TEORÍA DE LAS RELACIONES INTERNACIONALES EN LOS ALBRES DEL SIGLO XXI: DIALOGO DISCIDENCIA, APROXIMACIONES. *Revista Electronica de Estudios Internacionales* , 15-17.

Sanchez, E. F. (1997). *La competitividad de la empresa: Un enfoque basado en la teoria de recursos*. Oviedo: Universidad de Oviedo, Servicio de Publicaciones.

Sánchez, M. J. (2008). *El proceso innovador y tecnológico: estrategias y apoyo público*. La Coruña: Netbiblo.

Sanchís, J. R. (1999). *Creación y dirección de Pymes*. Valencia: Ediciones Díaz de Santos.

Schvarzer, J. (2004). *La apertura económica, el comercio mundial y los bloques regionales*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.

Serrano, K. M. (2011). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC.

Siebel, T. M. (2001). *Principios del E-Business*. Barcelona: Ediciones Granica.

Silva, V. (2005). *Cooperación en política de competencia y acuerdos comerciales en América Latina y el Caribe*. New York: United Nations Publications.

Soto, E. (2003). *Las PYMES ante el reto del siglo XXI*. Mexico DF: Thomson.

Stater, T. (15 de Mayo de 2012). *Así cambiará el comercio el TLC*. Recuperado el 31 de Julio de 2014, de El Colombiano:

http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/A/asi_cambiara_el_comercio_el_tlc/asi_cambiara_el_comercio_el_tlc.asp

Stinnett, B. (2006). *Piense como su cliente: Una estrategia para incrementar las ventas al entender cómo y por qué compran los clientes*. Barcelona: Gestión 2000.

Trejos, R. (1991). *Apertura económica: características e implicaciones para el sector agroalimentario en América Latina y el Caribe*. Caracas: IICA Biblioteca Venezuela.

Valencia, J. E. (2005). *Gestión Financiera Empresarial: Contexto y casos Colombianos*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

Vargas, L. P. (2002). *Liberación y Ajuste estructural o la Autodestrucción del Neoliberalismo*. San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia.