

PLANEACIÓN EMPRESARIAL Y VENTAJA COMPETITIVA EN LOS EMPRENDIMIENTOS DE LAS TIENDAS DE BARRIO AFILIADAS A LA UNIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES, UNDECO EN LA CIUDAD DE SANTA MARTA*

BUSINESS PLANNING AND COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE ENTREPRENEURSHIP OF NEIGHBORHOOD STORES AFFILIATED TO THE NATIONAL UNION OF MERCHANTS - UNDECO IN THE CITY OF SANTA MARTA

Kitty Margaret Owen Martínez[†]

Rubén Darío Marrufo García[‡]

Resumen

El presente estudio analiza el emprendimiento como fuente para la competitividad de las tiendas de barrio, las cuales son establecimientos de compra y venta de víveres ubicados en los barrios de Colombia. El objetivo de la investigación fue identificar la planeación estratégica y caracterizar las ventajas competitivas de las tiendas de barrio en la ciudad de Santa Marta, Colombia. La investigación se apunta dentro del paradigma positivista y es de tipo explicativo, con un diseño no experimental-transeccional o transversal de campo. La población fue finita, empleándose la técnica de encuesta, a través de un cuestionario autoadministrado, validado por diez expertos y una confiabilidad de Alfa de Cronbach del 0,84. Se concluyó que la planeación de los emprendimientos está diseñada en función de lo financiero, olvidando acciones como la gestión.

Palabras clave

Emprendimiento, estrategia competitiva, ventaja competitiva, pymes.

Abstract

This study analyzes entrepreneurship as a source of competitiveness of Colombian neighborhood stores, which are establishments for buying and selling groceries that are located in Colombian neighborhoods. The objective of the research was to identify strategic planning and characterize the competitive advantages of neighborhood stores in the city of Santa Marta, Colombia. This research has been carried out within the positivist paradigm and it is of explanatory type, with a design non-

* Artículo recibido el 03-07-2018 y aprobado el 23-07-2019.

[†] Doctora en Ciencias Gerenciales. Universidad Sergio Arboleda, Santa Marta. Correo electrónico: kytty.owen@usa.edu.co.

[‡] Doctor en Ciencias Gerenciales. Universidad Rafael Bellosó Chacín, Venezuela. Correo electrónico: rumarrufo@gmail.com.

experimental field transverse. The population was finite, using the survey technique, through a self-administered questionnaire, validated by ten experts and a Cronbach's Alpha reliability of 0.84. It was concluded that the planning of the entrepreneurship is designed in function of the financial aspect, leaving aside actions as the management.

Key words

Entrepreneurship, competitive strategy, competitive advantage, SMEs.

Clasificación: L26, O31, L21, L25.

Introducción

En el mundo, las iniciativas de los emprendimientos muchas veces nacen por necesidad de sus dueños, pequeños negocios que surgen en medio de la informalidad y el deseo de salir adelante en su vida económica, lo que apoya la construcción del emprendimiento empresarial. Esto, según Urbano y Toledano (2008), se puede conocer como una filosofía de concepción del negocio, aunada a la búsqueda de oportunidad. Por su parte, Torres-Granadillo y Artigas (2015) consideran que, para su realización, el emprendimiento empresarial debe estar garantizado a partir del soporte de políticas públicas para el desarrollo local, pues permite tanto generar como afianzar el tejido social y, al mismo tiempo, arraiga la constancia entre quienes plantean estas iniciativas, dando paso a la construcción de negocios que, con el tiempo, surgen como pequeñas y medianas empresas sólidas, portantes a la generación de empleos directos e indirectos.

A su vez, Torres y Negrón (2015) precisan sobre el emprendimiento empresarial la importancia de la responsabilidad gerencial, asimilada desde la rendición de cuentas en las esferas financiera, colectiva y medioambiental, a fin de producir un buen desempeño entre la gestión de sus colaboradores; ello facilita que los emprendimientos apoyen las estructuras macroeconómicas de países como Colombia, en donde su

Producto Interno Bruto (PIB) creció en 2,8 % para el primer trimestre del 2019 y en 2,2 % para el primer trimestre de 2018, donde una de las actividades económicas que más contribuyeron fueron el comercio al por mayor y al por menor, según el boletín técnico del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2019).

Sin embargo, el emprendimiento junto con la competitividad, regularmente, se encuentran relacionados con el trabajo práctico de sus empresarios, para el caso de las tiendas de barrio en Santa Marta, de una forma empírica, sin estructurar un plan de trabajo en búsqueda del éxito del negocio, siendo dicha apuesta contraria a la relación del emprendimiento empresarial con la ventaja competitiva planteada por Porter (2008); esta radica en hallar oportunidades para poder competir en el mercado, partiendo de una estructura que permita trazar un plan para destacar. Por lo tanto, la realidad de las tiendas de barrio, en muchos casos, se distancia de la teoría ya expuesta, pues, simplemente, los dueños de las tiendas de barrio deciden probar suerte con un lugar de venta, sin tener mayor objetivo que proveer recursos para su familia.

En este sentido, durante esa puesta en marcha, desconocen u omiten acciones administrativas importantes que les posibiliten crecer como empresa y, así, alcanzar la oportunidad de abrirse un espacio de reconocimiento en el sector donde se están desarrollando,

para aportar a la construcción de su productividad mediante estrategias acordes al tamaño de su establecimiento comercial. Lo anterior se sustenta con las conclusiones planteadas por Latorre, Mejía, Giraldo y Castro (2015) acerca de empresas y emprendimiento en la ciudad de Santa Marta; para los autores, “se reconoce que estas iniciativas de emprendimiento no tienen objetivos de largo alcance sino que se quedan limitadas a ser medios de sostenimiento local” (p. 111). Así pues, estas tiendas se reducen a la articulación del emprendimiento y la competitividad, en la búsqueda de estrategias, lo cual refiere la necesidad de incorporar elementos técnicos de la administración para el desarrollo de los emprendimientos, minimizando con ello un posible cierre.

Desde la perspectiva anterior, el emprendimiento empresarial puede ser una fuente de la competitividad, siempre y cuando su administrador se apoye en acciones profesionales para la gestión de sus negocios. Las tiendas de barrio son pequeños comercios que tienen una presencia importante en el país y que han logrado mantenerse por décadas, generando empleo y siendo una cultura para Colombia.

Al revisar la caracterización de los administradores de estos comercios en las tiendas de barrio afiliadas a la Unión Nacional de Comerciantes (Undeco) Santa Marta, según Owen (2015), se destaca una preponderan-

cia en el género masculino, un nivel de educación con mayor tendencia en primaria, así como predominantes al matrimonio; “por ello, el 80 % se reportó casado y el 20 % en unión libre, siendo la pareja el principal apoyo en la consolidación de su negocio” (p. 116). Esto refuerza los valores de las personas que están al frente de las tiendas y el estímulo para emprender.

No obstante, pese a que una tienda puede tener una buena venta y ser tradicional en su punto de venta logrando mantenerse en el mercado, pagando impuestos y cumpliendo con todas las obligaciones estipuladas por la ley para su funcionamiento empresarial, de acuerdo con Owen (2015), solo “el 60 % de las personas consideran que su tienda es un negocio y el 40 % asegura ser una empresa, sin embargo, de este último el 30 % tiene un empleado en su unidad de negocio, mientras que el 70 % restante no tiene empleados en su local” (p. 116). Todas estas acciones identifican que dichos comercios responden a estructuras empresariales, aunque el mismo dueño se distancie de entenderlo de esa forma.

Por lo tanto, muchos *tenderos*, como se conocen a quienes administran o atienden estos negocios, son empíricos en el tema de gestionar y aunque lo pueden desarrollar con éxito, sus establecimientos lograrían impulsarse como medianas empresas si implementaran estrategias de competitividad aplicando una planeación gerencial.

A pesar de ello, se evidencia la necesidad de una persona que incorpore estrategias para fortalecer planes, a fin de hacer cada día más grande su negocio, dándole así la oportunidad de madurar a su empresa. En relación con el planteamiento, Patiño y Bernal (2005) precisan que el administrador de tienda ha empezado a ver su negocio como una empresa, por lo cual han pasado de la caja de cartón donde guardaban sus ingresos diarios y de donde pagaban a proveedores, a involucrarse en iniciativas de planificación, con la limitante de tomar prestadas estrategias de grandes empresas y aplicarlas a su pequeño negocio, restringiendo su competencia en cuanto a precio y calidad, es decir, reduciendo su competitividad.

Se evidencia que algunos emprendimientos no superan la etapa de inicio ni crecimiento en el ciclo de vida del negocio. Lo anterior puede ser motivado por la poca capacidad de competir con empresas que tienen una estructura organizacional definida, estrategias de mercado y asesores que acompañan la competitividad de las organizaciones.

Por lo tanto, el emprendimiento empresarial ayuda a la evolución de un negocio, para convertirlo en una organización que integre objetivos empresariales y promueva labores para conseguir metas diseñadas y evaluadas por la gestión organizacional de dicho emprendimiento. En ese

orden de ideas y de acuerdo con Kotler y Keller (2006), estos emprendimientos necesitan, para ser mayormente competitivos, una planeación estratégica, la cual se desarrolla dentro de la empresa, siendo una manera de organización que apunte a una estructura gerencial con habilidades y posibilidades de salir adelante.

Es así que, en el contexto de los emprendimientos de las tiendas de barrio en Santa Marta, se evidencia la necesidad de estructurar ventajas competitivas en sus comercios, ya que la única evolución identificada es la imagen que proyectan de ser un local con mostrador, a ofrecer sus productos al estilo autoservicios o micromercados, pero con la misma calidad en sus procesos, administración y comercialización de productos, permaneciendo detenidas frente al incremento de supermercados que tienen como infraestructura locales comerciales no mayor de 200 metros cuadrados, ofreciendo así cercanía con el cliente, rapidez en la compra y bajos precios, simulando la experiencia de las tiendas de barrio.

En ese orden de ideas, un ejemplo de la situación planteada son las tiendas ARA, las cuales han venido posicionando su imagen y compitiendo con maquilas y productos a bajo costo, en sitios llamados "tiendas"; estas no son más que locales pequeños ubicados en los barrios de las diferentes ciudades colombianas, entre ellas Santa Marta.

Según el artículo *Tiendas ARA van por más mercado en Colombia* (2015), publicado en la revista Dinero, se registra que la multinacional portuguesa Jerónimo Martins, dueña de estos supermercados, inició operaciones en el país en 2013, con cuatro personas ofreciendo productos hasta el 20 % más económicos que los otros supermercados, con tiendas atractivas, reduciendo costos en su infraestructura y logística. En ese orden de ideas, el crecimiento del supermercado ha ido en ascenso, logrando al 2014 facturación por US\$69 millones en Colombia, con la venta de 185 productos marcas propias maquiladas a través de industria nacional, con proyección de venta por US\$ 315 millones al 2020. Sin embargo, Santa Marta ya registra más puntos de ventas y nuevas compañías del mismo formato. Es así como se evidencia la necesidad, por parte de las tiendas, de ser más competitivas a partir de un ajuste administrativo del negocio que nazca desde su estructura y logre ser transversal en sus procesos.

Marco teórico

El emprendimiento empresarial: definición y elementos

El emprendimiento empresarial se considera cuando se da paso a la creación de una nueva empresa; por ello, para lograr resultados, el emprendimiento empresarial necesita un plan que puede estar lleno de retos, así como de una sinergia de ideas de

colaboradores que apoyen una objetivo principal, para alcanzar un negocio que, en diversas escalas, pueda mantenerse en el tiempo.

Por lo tanto, a partir de la mirada de Vázquez (2015), el emprendimiento empresarial es una acción derivada, consecuentemente, de la actividad de emprender; por ello, a medida que la persona que lidera el proceso evoluciona, consigue fortalecer su empresa, ayudando a transferir la iniciativa de un simple negocio a una organización sólida, madura y con una estructura empresarial. Esto plantea que el emprendimiento empresarial sería el primer paso para construir organizaciones productivas y sostenibles que puedan ser capaces de perdurar en el tiempo. Más, teniendo en cuenta los escenarios que se desarrollan desde Latinoamérica, donde el emprendimiento es una parte importante para el avance de la economía de los países.

Para lograrlo, según Sepúlveda (2016), se necesita tener en cuenta factores que permitan hacer sostenibles a los emprendimientos (elementos como el contexto, la región donde se ubica y las coyunturas económicas, entre otros), invitando a que los emprendedores reconozcan sectores productivos donde puedan potencializar su ciclo de vida empresarial, siempre y cuando incorporen acciones administrativas formales que sean herramientas de gestión y planeación.

De acuerdo con Mora-Riapira, Vera-Colina y Melgarejo-Molina (2015), los comercios tienen la necesidad de incorporar procedimientos que fortalezcan el desarrollo empresarial a través de la consolidación de las potencialidades de los empresarios, enfocados en la gestión administrativa, para poner en práctica un mejor uso de los recursos con los cuales cuentan. Por lo tanto, el emprendedor o el administrador requiere de la gestión empresarial para que consolide dichas acciones desde la planeación estratégica, con el propósito de ser interiorizada en la empresa y, a partir de ella, lograr articular la meta organizacional con las acciones de sus colaboradores, dándole paso a la filosofía de la organización. Esta última, según Nosnik (2005), se contempla como una promesa de las normas determinadas y autoimpuestas por un grupo de integrantes de la empresa, quienes las encuentran valiosas para trabajar la cultura organizacional, aportando así a la construcción de una estructura empresarial que solidifique lo institucional.

En los emprendimientos que nacen como pequeños negocios es necesario determinar tal filosofía empresarial, ya que, a partir de ella, la pequeña empresa tomará su rumbo y tendrá un norte mucho más estructurado, pues sus gestiones partirán desde lo planeado. La filosofía organizacional comprende entonces elementos como la misión, la visión y los objetivos, formando así la línea estratégica del emprendimiento. Así lo demuestran los estudios de

Carro-Suárez, Sarmiento-Paredes y Rosano-Ortega (2017), para quienes la misión dentro de las empresas es de vital importancia, porque ayuda al desarrollo de estrategias y a comunicar valores institucionales para el fortalecimiento del trabajo de las personas que allí laboran.

De esta forma, la misión permite que las empresas tengan claro el fundamento de la organización, con el fin de que las estrategias y las gestiones se enfoquen en función de su quehacer. Tener claro esto dentro de la empresa permitirá un ritmo de trabajo más rápido y articulado con la visión de la organización, la cual consiste en la mirada a largo plazo que tiene la empresa para lograr sus metas.

Al mismo tiempo, las organizaciones deben estructurar sus objetivos estratégicos, a partir de los cuales se plantea el proceso de acción que deriva de la misión, para luego ser plasmados en la planeación estratégica. Para Neira (2010), los objetivos estratégicos se dividen en tres tipos. Los primeros hacen referencia a la estabilidad y están enfocados en la consolidación de la empresa. Los segundos corresponden a los relativos, centrados en la rentabilidad de la organización, es decir, la parte económica o financiera. Mientras que los terceros se describen como enfocados al crecimiento y desarrollo de la acción empresarial. Por su parte, Sainz de Vicuña (2012) indica que los objetivos se ubican en la segunda fase

del proceso de elaboración del plan estratégico. Este plan, se compone de dos fases adicionales, en donde la primera es el diagnóstico de la situación, y la última, las decisiones operativas.

De esta forma, la gestión de los emprendimientos empresariales debe estar diseñada, escrita y plasmada en el desarrollo de la empresa. Por muy pequeña que sea la empresa, esta debe consolidar su estructura, para que pueda ser puesta en marcha como organización y no perder el rumbo, lo que la llevaría al cierre. Así como el emprendimiento, desde la planeación estratégica, revisa y entiende la línea estratégica, en la gestión también aporta a la construcción de lo monetario, lo cual puede estar enfocado en la economía de escala.

Para Porter (2008), la economía de escala muestra las disminuciones de los costos por unidad de un producto a medida que crece la cantidad del volumen por tiempo. Por lo tanto, esta economía trae a los sectores empresas capaces de producir, teniendo en cuenta que las condicionan a realizar amplias inversiones. La economía de escala está relacionada con el área funcional de la empresa, como las manufacturas, compras, *marketing*, entre otros. Las ganancias de dichas acciones se consiguen al momento de lograr costos conjuntos, los cuales surgen cuando una empresa que produce un bien determinado u ofrece un servicio, tiene la posibilidad de originar otro igual.

En algunos emprendimientos, la gestión de la economía de escala tiene probabilidades de surgir, como lo plantean Ramírez, Mungaray, Ramírez y Taxis (2010), quienes manifiestan que esta se puede conseguir al ampliar la producción y reducir los costos de fabricación; en las tiendas de barrio, ello conduciría a una cooperación, ya que al comprar en pequeñas cantidades por separado, sus costos aumentan y, así, no pueden ser transferidos al cliente; mientras que al agruparse o asociarse para la compra de sus productos, estos pueden ser adquiridos a un menor costo y transferidos al cliente.

Ventajas: construcción de la competitividad

Saber competir en el mercado, estructurar su forma y consolidar los objetivos planteados pueden ser elementos indispensables al hablar de la ventaja competitiva; esta busca la forma de liderar acciones en función del liderazgo en el mercado frente a los competidores, clientes y el entorno propio de la organización que desee implementarla, con el propósito de destacar ampliamente en su sector.

La ventaja se puede identificar desde diferentes formas; por lo tanto, la ventaja competitiva se equipara como una habilidad para obtener un empuje mayor de la organización e impulsar y posicionar la empresa en el sector donde se desarrolle. En este sentido,

para Koenes (1997), tal concepto busca generar para la organización un factor diferenciador que potencialice su producto o servicio, produciendo en el consumidor la percepción de que es única en el mercado. Desde la perspectiva de Olea-Miranda, Contreras y Barcelo-Valenzuela (2016), esa ventaja competitiva se puede identificar en el conocimiento enfocado en el desempeño innovador, aunque se advierte que, en las pequeñas y medianas empresas (pymes), poco se concentran en Innovación y Desarrollo (I+D).

Por ello, la ventaja se identifica como competitiva, según Sanjinés, Vargas y Herrera (2002) como una voluntad. Los autores lo relacionan con lo económico y lo ambiental, constituyéndose como un resultado del trabajo de las personas, adyacente de la economía, contribuyendo a la llegada o retirada de la ventaja competitiva. Por lo tanto, se puede identificar como la relación de factores tanto en la gestión de la organización desde lo misional, hasta la consolidación de estrategias gerenciales que se conectan con la visión de la organización.

Desde la mirada de Porter (2008), se exponen tres ventajas consideradas genéricas para las organizaciones. Una de ellas es el liderazgo global en costos que busca la creación amplia de instalaciones de escala eficiente, al igual que reducir los costos partiendo de la experiencia, realizando también una vigilancia de gastos variables y fijos. Otra de las ventajas competi-

vas se encuentra en la diferenciación que, apoyada en Robbins y DeCenzo (2002), puede darse desde diversos puntos como la calidad de los productos y su reducción en el precio, la buena atención del servicio al cliente, el diseño innovador o el repunte tecnológico que se pueda aplicar.

Sin embargo, la estrategia de la diferenciación puede conducir a elevar costos, pues este, al ser único, le da valor al producto o servicio; esto lo precisa Frances (2006), quien indica que este tipo de destreza forma parte de las estrategias genéricas de Porter, las cuales se pueden articular unas con otras; además, todas, al mismo tiempo, se enfocan en la orientación estratégica que desarrolle la unidad de negocio de la empresa, la cual se encuentra concentrada en las personas de la organización. Así lo demuestra Robayo (2016), para quien el capital humano es la fuente para la generación de actividades que propicien la innovación, la cual se puede articular entre la gerencia y los colaboradores que la conforman, ya que sus opiniones pueden ser apoyos estratégicos para consolidar objetivos de la empresa.

Por último, se encuentra la estrategia denominada *Enfoque* o *Concentración*, cuya fuerza está centralizada en la atención al cliente de un mercado específico. Por ello, su postura se enfoca en que la empresa pueda prestar el mejor servicio al público objetivo identificado más que a un mercado

mucho más amplio, logrando así la diferenciación. Dicha estrategia sirve para elegir mercados donde la competencia no es fuerte.

Metodología

Para la presente investigación, se utilizó el método deductivo, dado que este parte de un conocimiento general a uno particular. El tipo de investigación realizada se determinó en un alcance del estudio explicativo, con el fin de exponer el emprendimiento empresarial como fuente de competitividad, donde se buscaron las herramientas que deben utilizar los empresarios para gestionar sus negocios y hacerlos más competitivos (Tamayo & Tamayo, 2014).

El diseño se especificó como no experimental-transeccional o transversal, ubicado en la modalidad de campo.

Seguidamente, se procedió a precisar la población objeto del estudio, compuesto por cinco pymes afiliadas a la Undeco Santa Marta. En este orden de ideas, teniendo en cuenta que la población identificada es finita, no se realizó muestreo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Los sujetos que integraron las unidades informantes fueron seleccionados en función de los siguientes criterios: administrador, supervisor y apoyo, con un grado de permanencia en el sector de tiendas por más de diez años. Asimismo, la técnica de campo que se empleó fue la encuesta, en un instrumento donde se ubicaron las dimensiones e indicadores de las variables emprendimiento empresarial y competitividad, como se indica en el Cuadro 1. Referente a la codificación, fue de tipo precodificado y de forma autoadministrada.

Cuadro 1. Objetivos, dimensión, subdimensión e indicadores

Objetivos	Dimensión	Subdimensión	Indicadores
Identificar la planeación estratégica de las pequeñas y medianas empresas (pymes) de Santa Marta	Planeación estratégica	Filosofía organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Objetivos estratégicos • Economía de escala
Caracterizar las ventajas competitivas de las pymes de Santa Marta	Ventajas		<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo global de costo • Diferenciación • Enfoque o concentración

Fuente: elaboración propia.

Para la validez del instrumento, se comprobó con la evaluación de diez expertos en ciencias gerenciales y en metodología de la investigación. En ese mismo orden de ideas, se aplicó la validez de contenido, donde los expertos seleccionados, revisaron el instrumento de validación correspondiente al presente estudio, para calificar el instrumento como *válido* para poder ser aplicado.

Cada una de las personas seleccionadas conoció el título, los objetivos, la operacionalización de variables, así como las dimensiones, subdimensiones e indicadores de la investigación, con el propósito de identificar claramente el barómetro. Por ello, se estableció un formato donde estaba consignado el instrumento y allí pudieron entregar las observaciones o recomendaciones referentes a la pertinencia y la redacción de los ítems con los indicadores, variables y objetivos propuestos.

La confiabilidad se obtuvo por medio del Coeficiente Alfa de Cronbach. Se realizó una prueba piloto con el propósito de validar el instrumento con diez expertos en el área de la administración de pymes afiliadas a la Undeco Santa Marta, con 60 preguntas, arrojando una validez del instrumento del 0,84 de confiabilidad. Para este estudio, se utilizó el programa SPSS versión 22.0, por medio del cual se creó una matriz de doble entrada, siendo las filas la representación de las

respuestas entregadas por los sujetos, mientras que las columnas referencian los ítems del instrumento (Hernández et al., 2014).

Siguiendo ese orden de ideas, se estimaron las medidas de tendencia central, para lograr el puntaje que representa el emprendimiento empresarial y las fuentes de competitividad en cada una de las dimensiones analizadas. Los resultados obtenidos y los cuadros que se realizaron para explicar el comportamiento de cada uno de los indicadores fueron comparados con un baremo, el cual tuvo una apreciación cualitativa de los resultados, identificados en niveles muy alto, alto, moderado, bajo y muy bajo.

Resultados

En este punto se abordan los resultados de la investigación que, mediante tratamiento estadístico, se pudieron constatar las causas y los efectos que existen en el emprendimiento empresarial como fuente de competitividad de las pymes de Santa Marta. En cuanto al objetivo conducente a identificar la planeación estratégica del emprendimiento empresarial de estas organizaciones, se empleó la técnica estadística *Análisis de la varianza* (Anova), que permitió precisar la significancia obtenida por los indicadores de la dimensión *Planeación estratégica*, la cual obtuvo un nivel de significancia de 0,000. Como el valor

es menor que 0,05 ($0,000 < 0,05$; nivel de significancia referencial), se pudo inferir que existen diferencias altamente significativas entre los indi-

cados comparados, por lo que todos no tienen el mismo grado de presencia dentro de esta dimensión, tal como se muestra en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Nivel de significancia (dimensión: *Planeación estratégica*)

Anova de un factor

Puntaje

	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	8,736	3	2,912	10,835	0
Intra-grupos	16,125	60	0,269		
Total	24,861	63			

Fuente: elaboración propia.

La comparación de la prueba de múltiples rangos *Post Hoc* de Tukey revela las diferencias entre los diversos indicadores de la dimensión *Planeación es-*

tratégica de la variable emprendimiento empresarial; al mismo tiempo, se destaca la homocedasticidad de las varianzas entre los indicadores (Cuadro 3).

Cuadro 3. Dimensión: planeación estratégica - Anova de un factor (subconjuntos homogéneos)

		Puntaje		
HSD de Tukey		Subconjunto para alfa = 0,05		
Factor	N	1	2	3
Misión	16	1,7292		
Visión	16	1,875	1,875	
Objetivos estratégicos	16		2,3125	2,3125
Economía de escala	16			2,6667
significativa		0,856	0,091	0,226

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 16,000.

Fuente: elaboración propia.

En el Cuadro 3, se exponen los resultados de la comparación establecida, donde la prueba de múltiples rangos de Tukey ubicó tres subconjuntos, basados en las similitudes y las diferencias de comportamiento entre sus medias; el primer de ellos corresponde al indicador *Misión* que obtuvo la calificación más baja, con una media de 1,72 puntos; seguido del indicador *Visión*, cuya media es igual a 1,87 puntos; igualmente, en el mismo subconjunto, se ubicó el indicador *Objetivos estratégicos*, con una media de 2,13 puntos; y, por último, con la media más alta se encontró el indicador *Economía de escala*, cuya media es igual a 2,66 puntos.

Es así como en el Cuadro 3 se muestra una diferencia significativa con el indicador *Economía de escala*: las respuestas emitidas por los encuestados dieron origen al posicionamiento de los indicadores presentadas en dicho cuadro que, mediante tratamiento estadístico, revela el orden de importancia que estos tienen para la población encuestada. Esos resultados demuestran que, en la planeación estratégica, la economía de escala es el primer

plan estratégico del emprendimiento empresarial, seguido de los objetivos estratégicos, la visión, junto con la misión. Precisamente, el indicador *Misión* se ubicó en la categoría de análisis "Muy Bajo", entre el intervalo establecido ($1,00 < 1,79$); mientras que los indicadores *Visión* y *Objetivos estratégicos* se situaron en la categoría "Baja", en el intervalo ($1,80 < 2,59$); por último, el indicador *Economía de escala* se ubicó en la categoría de análisis "Moderada", en el intervalo ($2,60 < 3,39$).

Igualmente, en cuanto al objetivo conducente a caracterizar las ventajas competitivas de las pequeñas y medianas empresas de Santa Marta., se empleó la técnica estadística Anova. Esta precisó la significancia de los indicadores de la dimensión *Productividad*, la cual obtuvo un nivel de significancia de 0,48, siendo un valor mayor que 0,05 ($0,000 < 0,05$; nivel de significancia referencial), dando paso a identificar que no existen diferencias significativas entre los indicadores comparados. Es decir, todos tienen el mismo grado de presencia dentro de dicha dimensión, tal como se expone en el Cuadro 4.

Cuadro 4. Nivel de significancia (dimensión: *Ventajas*)

Anova de un factor					
Puntaje					
	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Sig.
Intergrupos	3,014	2	1,507	3,249	0,048
Intragrupos	20,875	45	0,464		
Total	23,889	47			

Fuente: elaboración propia.

La comparación de la prueba de múltiples rangos Post Hoc de Tukey revela las diferencias entre los diversos indicadores de la dimensión “Ventajas” de

la variable competitividad y, al mismo tiempo, se destaca la homocedasticidad de las varianzas entre los indicadores (Cuadro 5).

Cuadro 5. Dimensión: ventajas - Anova de un factor (subconjuntos homogéneos)

Puntaje		
HSD de Tukey		
Factor	N	Subconjunto para alfa = 0,05
		1
Liderazgo de costo	16	1,8958
Enfoque	16	1,9167
Diferenciación	16	2,4375
significativa		0,074

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a lo anterior, se exponen los resultados de la comparación establecida, donde la prueba de múltiples rangos de Tukey ubicó un subconjunto basado en las similitudes y las diferencias de comportamiento entre sus medias, correspondiendo el primero de ellos al indicador *Liderazgo de costo*, el cual obtuvo la calificación más baja,

con una media igual a 1,89 puntos; seguido del indicador *Enfoque*, cuya media es de 1,91 puntos. Finalmente, con la media más alta se encontró el indicador *Diferenciación*, con una media de 2,43 puntos.

En el Cuadro 5 se nota poca diferencia con el indicador *Enfoque*, los re-

sultandos arrojados por las unidades informantes situaron a los indicadores del cuadro ya mencionado en el nivel de jerarquía que tiene para los encuestados, evidenciando que la productividad del *Enfoque* es el primer elemento de la productividad del emprendimiento. El promedio de los indicadores *Diferenciación*, *Enfoque* y *Liderazgo en costo* se ubicaron en la categoría de análisis "Bajo" en el intervalo $1,80 < 2,59$.

Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, se permitió concluir que los emprendimientos de la población objeto de estudio se concentran en la búsqueda de acciones enfocadas, principalmente, a disminuir costos en la materia prima de sus negocios, proyectando todas sus operaciones en función de las finanzas del emprendimiento, dejando por fuera la planeación de la línea estratégica del negocio.

Se identificó que los emprendedores no perciben la importancia de tener elaborada su estructura organizacional, restándole interés; por lo tanto, se necesita establecer roles entre los participantes, para que las acciones que acompañen la planeación estratégica puedan ser desarrolladas y consolidadas y, así, que vayan creciendo en la línea de vida del negocio.

Asimismo, se evidenció que no se tienen en cuenta elementos de la filosofía organizacional, por lo cual se infiere que los colaboradores no son partícipes en la proyección del emprendimiento, pues el dueño del negocio de tienda cumple todos los roles y delega funciones operativas a quienes lo acompañan; es decir, sus ayudantes cumplen solo órdenes, desconociendo la visión del emprendedor.

Por ello, se hace necesario estructurar la filosofía del emprendimiento, aunque este sea una tienda de barrio y se pueda considerar pequeña para el diseño de una línea estratégica. Sin embargo, lo anterior permitirá reemprender el negocio, entendiéndolo como la acción para volver a estructurar la idea de emprendimiento, desde lo estratégico para llegar a lo operativo. En otras palabras, a partir de lo que se tiene en el emprendimiento, se debe dar un nuevo enfoque gerencial que sea gestionado por el administrador, quien debe partir de la visión y la definición de misión, a fin de plantearse los objetivos para crecer.

De esta forma, los emprendedores empíricos tienen, además, posibilidades de formarse como administradores, con el propósito de ver en la tienda de barrio un potencial empresarial para avanzar y no un simple establecimiento comercial. Al mismo tiempo, puede servir para que futuros administradores formados en esta área identifiquen en las tiendas de barrio un potencial

gerencial que les permita poner en práctica lo aprendido.

Por lo tanto, teniendo en cuenta las bases teóricas de la investigación, el emprendimiento de las tiendas (que puede estar categorizado entre las pymes), necesita planeación estratégica para hacer más atractivo al negocio. Asimismo, al caracterizar las ventajas competitivas de las pequeñas y medianas empresas de Santa Marta, en función de las tiendas de barrio, se concluyó la necesidad de hacer mayormente atractivo los productos o servicios prestados, utilizando a la diferenciación como su ventaja competitiva para destacarse en el mercado donde se encuentran. De esta forma, podrán entrar a competir con los micromercados o las cadenas extranjeras, las cuales tienen diseñadas sus estrategias competitivas.

Una tienda de barrio guarda características propias que la diferencia de otro espacio de venta al por menor o al detal de víveres, ya que se distinguen por su cercanía con el cliente, por ser punto de encuentro dentro de una comunidad e incluso de información para visitantes del barrio; sumado a ello, prestan muchas veces el servicio a domicilio inmediato. Todas esas ventajas pueden ser potencializadas con algunos complementos incluso tecnológico que ayude al fortalecimiento de estos comercios, en conjunto con la comunicación estratégica, mediante la cual se articula al ser con la organización,

creando estrategias tanto internas como externas para el fortalecimiento del activo intangible como es la marca.

De esta manera, al identificar la planeación estratégica de los emprendimientos, la ventaja competitiva puede apuntar a sobresalir por medio de las gestiones de sus administradores, como involucrar a la comunidad del sector al que pertenecen, hacer un buen uso de los recursos de reciclaje que produce el emprendimiento o fortalecer acciones comerciales apalancadas en la tecnología.

Referencias

CARRO-SUÁREZ, J., SARMIENTO-PAREDES, S., & ROSANO-ORTEGA, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La cultura de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, (33), 352-365.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA [DANE]. (15 de Mayo de 2019). *Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB). I Trimestre de 2019 preliminar*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim19_produccion.pdf

FRANCES, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. México: Pearson.

- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6^{ta} ed.). México: MacGraw Hill.
- KOENES, A. (1997). *La ventaja competitiva*. Madrid: Diaz de Santos.
- KOTLER, P., & KELLER, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- LATORRE, E., MEJÍA, C. M., GIRALDO, S. E., & CASTRO, K. P. (2015). *Estrategias de Comunicación y Cultura Organizacional: caracterización de los modelos de inclusión laboral de personas en condición de desplazamiento forzoso en las empresas de la ciudad de Santa Marta*. Santa Marta: Universidad Sergio Arboleda.
- MORA-RIAPIRA, E. H., VERA-COLINA, M. A., & MELGAREJO-MOLINA, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134) 79-87.
- NEIRA, J. (2010). *Cómo preparar el plan del empresa* (2^{da} ed.). Madrid: FC Editorial.
- NOSNIK, A. (2005). *Culturas organizacionales: su origen, consolidación y desarrollo*. A Coruña: Netbiblo.
- OLEA-MIRANDA, J., CONTRERAS, O. F., & BARCELO-VALENZUELA, M. (2016). Las capacidades de absorción del conocimiento como ventajas competitivas para la inserción de pymes en cadenas globales de valor. *Estudios Gerenciales*, 32(139) 127–136.
- OWEN, K. M. (mayo, 2015). Cultura organizacional en las tiendas de barrio: una mirada desde la ética basada en valores. Ponencia presentada en el III Congreso Virtual Internacional de Ciencias Gerenciales: una orientación epistemológica de la investigación en contextos complejos, Maracaibo, Zulia, Venezuela.
- PATIÑO, O. A., & BERNAL, C. R. (2005). Las competencias de emprendimiento de los tenderos. *Revista EAN*, (54), 27-37.
- PORTER, M. P. (2008). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- RAMÍREZ, N., MUNGARAY, A., RAMÍREZ, M., & TEXIS, M. (2010). Economías de escala y rendimientos crecientes. Una aplicación en microempresas mexicanas. *Economía mexicana nueva época*, XIX(2), 213-230.
- ROBAYO, P. V. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, (7), 125-140.
- ROBBINS, S. P., & DECENZO, D. A. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson.

- SAINZ DE VICUÑA, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica* (3^{ra} ed.). Madrid: ESIC.
- SANJINÉS, F., VARGAS, B., & HERRERA, Z. (2002). *Ventajas comparativas y competitivas del comercio regional orureño*. La Paz: Fundación Pieb.
- SEPÚLVEDA, C. I. (2016). Sostenibilidad de los emprendimientos: Un análisis de los factores determinantes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(73), 33-49.
- TAMAYO, M. (2014). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- TIENDAS ARA VAN POR MÁS MERCADO EN COLOMBIA. (16 de 03 de 2015). *Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/nuevas-tiendas-ara-en-colombia-durante-el-2015/206811>
- TORRES-GRANADILLO, F., & ARTIGAS, W. (2015). Emprendimiento económico: elementos teóricos desde las perspectivas de sistemas y redes. *Revista de Ciencias Sociales*, XXI(3), 429-441.
- TORRES, A., & NEGRÓN, A. (2015). *La Responsabilidad Gerencial como herramienta de Competitividad*. Maracaibo: Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales.
- URBANO, D., & TOLEDANO, N. (2008). *Invitación al emprendimiento: Una aproximación a la creación de empresas*. Barcelona: Editorial UOC.
- VÁZQUEZ, J. (2015). *El Emprendimiento Empresarial: La Importancia de ser Emprendedor*. Wood Dale, IL: Createspace.