



**ANÁLISIS DEL IMPACTO COMERCIAL DE *MUEBLES & MUEBLES*  
*ELECTRODOMÉSTICOS* DE LA CIUDAD DE TUNJA, CAUSADO POR LA LLEGADA  
DE ALMACENES DE CADENA**

**Edwar Alberto Álvarez Otálora**

**Código: 20311719159**

**Universidad Antonio Nariño**

Programa de Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Tunja, Colombia

2022



**ANÁLISIS DEL IMPACTO COMERCIAL DE MUEBLES & MUEBLES  
ELECTRODOMÉSTICOS DE LA CIUDAD DE TUNJA, CAUSADO POR LA LLEGADA  
DE ALMACENES DE CADENA**

Edwar Alberto Álvarez Otálora

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Administrador de Empresas**

Director:

Jorge Giraldo Camacho

Magíster

Línea de Investigación:

Competitividad

**Universidad Antonio Nariño**

Programa de Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Tunja, Colombia

2022



## Tabla de Contenido

1. Resumen ejecutivo de la propuesta.....	8
Introducción.....	10
2. Justificación.....	12
3. Antecedentes.....	14
4. Objetivo general y específicos.....	26
5. Descripción del negocio.....	27
6. Análisis del mercado y la competencia.....	33
7. Plan de operación .....	54
8. Plan Financiero.....	56
9. Conclusiones y logros.....	64
10. Bibliografía.....	68
Anexos.....	73



## Tablas

Tabla 1 Multinacionales más importantes.....	35
Tabla 2 Matriz DOFA Muebles & Muebles Electrodomésticos .....	48
Tabla 3 Plan de ventas y Márketing .....	50
Tabla 4 Clasificación de los pasivos .....	57
Tabla 5 Ejemplo de Libro Diario de Ventas .....	58
Tabla 6 Ejemplo de Libro Diario de Compras .....	58
Tabla 7 Balance General .....	59
Tabla 8 Estado de Resultados .....	61
Tabla 9 Indicador TIR Y VPN.....	62

## Figuras

Figura 1 Organigrama Inicial de la Empresa .....	30
Figura 2 Organigrama Actual de la Empresa .....	31
Figura 3 Metodología para Desarrollar .....	34
Figura 4 Afectación por la Llegada de las Multinacionales a Tunja .....	38
Figura 5 Estrategia de Ventas para permanecer Competitivo .....	39
Figura 6 Fortaleza para permanecer Competitivo .....	40
Figura 7 Frecuencia con que hace Márketing sobre precios .....	42
Figura 8 Multinacional que representa mayor amenaza .....	43
Figura 9 Factor que dificulta el Dinamismo de la empresa .....	44
Figura 10 Estrategias de Márketing Digital .....	45
Figura 11 Propuesta para implementar el Márketing Digital .....	47
Figura 12 Flujograma .....	55
Figura 13 Mapa Conceptual sobre el activo de la empresa .....	56



## Agradecimientos

Agradezco en primera medida, a Dios, por darme sabiduría para alcanzar este logro profesional.

Agradezco a mi familia, por el apoyo brindado durante todo el proceso de mi educación personal y profesional, a mis padres, abuelos y tíos, por sus palabras y su incansable acompañamiento, a mis hermanos, por darme el amor y la motivación necesaria para seguir luchando día a día.

Un sincero agradecimiento, a mi director de proyecto, Jorge Giraldo, por la paciencia, comprensión y apoyo brindado en la elaboración de esta investigación; de igual forma, extendiendo mi gratitud a los docentes que compartieron sus conocimientos en el aula de clase, y que me dejan grandes enseñanzas de vida y positivas experiencias.

Agradezco al Gerente del almacén *Muebles & Muebles Electrodomésticos*, por facilitar la oportunidad de desarrollar esta investigación al interior de su empresa y así poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de los estudios realizados en mi carrera profesional.



## Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi mamá, quien siempre creyó en mí, siempre me apoyó, quien siempre me da alas para volar y llegar con éxito a la meta fijada.

Se la dedico también, a esa persona que siempre deseó que llegara este momento, y que, aunque ya no se encuentra físicamente, siempre fue el motivo que me impulsó a culminar este camino, mi abuelito.

Reconociendo el esfuerzo, tiempo y conocimientos otorgados, dedico este último párrafo a mi Madrina Myriam Otálora.

## 1. Resumen ejecutivo de la propuesta

Este proyecto desarrolla las etapas de diagnóstico, análisis y propuestas para mitigar el impacto en la comercialización de muebles y electrodomésticos del almacén *Muebles & Muebles Electrodomésticos*, de la ciudad de Tunja. Dentro de la etapa de diagnóstico, se tuvieron en cuenta aspectos como, la situación actual del comercio de empresas privadas y almacenes de cadena. Para la etapa de análisis, se contó la satisfacción de las empresas privadas, con elementos relacionados con a la comercialización de sus productos y, en la etapa final, se entregan las propuestas que coadyuvan a que las empresas privadas se fortalezcan, frente al mercado de las grandes cadenas de almacenes que cada día es más competitivo.

**Palabras Clave:** Marketing Social; Impacto Comercial; Factibilidad Comercial; Cliente; Mercado; Comercio - Comercialización; Estrategia de marketing; Inversión; Competitividad; Oferta; Demanda; PYMES.



## Abstract

This project develops the stages of diagnosis, analysis and proposals to mitigate the impact on the commercialization of furniture and appliances from the *Muebles & Muebles Electrodomésticos* store in the city of Tunja. Within the diagnostic stage, aspects such as the current situation of the trade of private companies and chain stores were taken into account. For the analysis stage, the satisfactions of private companies with respect to the commercialization of their products was taken into account and in the final stage proposals are given that help private companies to strengthen themselves against the market of large chain stores that every day is more competitive.

**Key Words:** Social Marketing; Commercial; Impact; Commercial Feasibility; Customer - Market; Trade; Marketing; Marketing Strategy; Investment; Competitiveness; Supply; Demand; PYMES.

## Introducción

Las empresas privadas, ponen a prueba su creatividad con la finalidad de buscar una reestructuración que permita optimizar recursos, para así, implementar modelos avanzados para mejorar la toma de decisiones en un momento determinado, y de esta forma, permanecer en un nivel competitivo en el mercado, frente a las grandes cadenas de almacenes que existen en el contexto municipal.

Con el propósito de contribuir en la satisfacción de las necesidades de la población boyacense, el almacén *Muebles & Muebles Electrodomésticos* de la ciudad de Tunja, invierte sus recursos económicos y humanos para brindar mejores servicios a la comunidad del departamento. Por lo anterior, el almacén, centra sus esfuerzos en tener muebles y electrodomésticos de alta calidad, y mantener la credibilidad dentro del mercado de la región.

Para medir el impacto del comercio de las grandes cadenas de almacenes frente a los correspondientes del sector privado, se requiere de un esfuerzo significativo por parte de su propietario, lo que conlleva, a mejorar los procesos internos, el desempeño administrativo y financiero.

Este proyecto, pretende brindar al almacén *Muebles & Muebles Electrodomésticos* de la ciudad de Tunja, herramientas que favorezcan el manejo y seguimiento en la comercialización de sus productos, mediante la medición del impacto comercial de los almacenes de cadena.

Asimismo, desarrolla las etapas de diagnóstico, análisis y propuestas para mitigar el impacto en la comercialización de muebles y electrodomésticos ofrecidos en el almacén *Muebles & Muebles Electrodomésticos* de la ciudad de Tunja. Dentro de la etapa de diagnóstico, se tuvieron en cuenta aspectos como, la situación actual del comercio de empresas privadas y almacenes de cadena. Para la etapa de análisis, se consideró la satisfacción de los compradores de las empresas privadas, respecto a la comercialización de sus productos; y en la etapa final, se entregan las propuestas que ayudan a que las empresas privadas se fortalezcan frente al mercado de las grandes cadenas de almacenes que con el pasar de los días es más concurrente.

## 2. Justificación

Los almacenes que se dedican a la comercialización de muebles y electrodomésticos, necesitan ser más competitivos y estar preparados con técnicas que favorezcan su crecimiento continuo y logren la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Que, en palabras de Blázquez, Dorta, Verona, expresan manifiestan que

La fortaleza de los compradores en un sector o mercado determinado forzará la bajada de precios, manteniendo, o incluso incrementando, la calidad del producto o servicio por adquirir, obligando a los competidores a competir entre sí, lo cual incide de forma negativa en la rentabilidad de dichos suministradores. (2006, p. 22)

Frente a nuevas expectativas, el almacén requiere ser evaluado para determinar su capacidad de respuesta en organización, funcionamiento, dirección, comunicación, supervisión y control; lo cual debe ajustarse conforme evolucionen los requerimientos del nuevo negocio en el aumento de producción, ampliación en el catálogo de productos, extensión del mercado consumidor, incorporación de nuevos clientes, siempre visualizando el entorno externo, de tal manera, que, responda a la misión del almacén y que se ajuste a la evolución del negocio.

El impacto que tiene este trabajo, es contribuir a que permanezca y se mantenga la competitividad del almacén *Muebles & Muebles Electrodomésticos*, de acuerdo al crecimiento de sus operaciones, esquema de trabajo e intereses de expansión; de esta forma, se logra ampliar el mercado, se refuerza la imagen del almacén y le da al cliente un alto grado de confianza, pero especialmente, le brinda seguridad al adquirir el producto.

Este trabajo se desarrolla para proponer alternativas de solución que mitiguen el impacto comercial presentado en el almacén *Muebles & Muebles Electrodomésticos* de la ciudad de Tunja, frente al contrapuesto comercio de los grandes almacenes de cadena que están en el entorno municipal.

Finalmente, el desarrollo de este proyecto, permitió implementar los conocimientos adquiridos en el transcurso de mi carrera profesional ya que, por medio de lecturas juiciosas y un barrido bibliográfico, se puede dar solución a una problemática que se estaba presentando en el Almacén *Muebles & Muebles Electrodomésticos* de la ciudad de Tunja, con la llegada de las grandes cadenas de almacenes, que dentro de su comercialización, situaron en el mercado, líneas de productos que estas pequeñas empresas venían manejando para el servicio de la comunidad en general, y de esta manera, proponer alternativas para que a su vez, permanezcan competitivas en el mercado.

Esta investigación se encuentra enmarcada dentro de las líneas de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Antonio Nariño, contempladas en el Acuerdo No. 48, Reglamento de Trabajos de Grado, por cuanto, es un “Análisis y solución de problemas que permite aplicar conocimiento y/o adquirir nuevas experiencias en los campos específicos del saber y constituye una oportunidad formativa destacable para desarrollar competencias investigativas”.

### 3. Antecedentes

En la actualidad, las organizaciones se deben preocupar por enfrentar nuevos retos en un mundo globalizado, y en el que el mercadeo es cada vez más exigente. Por lo anterior, los comerciantes tradicionales, necesitan implementar diversas estrategias para responder a los requerimientos del cliente y mejorar cada vez más, la posición en el mercado.

Así las cosas, los comerciantes tradicionales, ven afectadas sus técnicas de operación y comercialización frente a las nuevas condiciones de competitividad impuestas por los grandes almacenes de cadena; por otro lado, muy pocos comerciantes minoristas se encuentran a la vanguardia en aspectos tecnológicos y preparados para los cambios que el mercado global conlleva.

Para sustentar la presente investigación, se consideraron los siguientes estudios:

#### **Comercio minorista**

Colombia, se caracteriza por contar con comercios minoristas que generalmente son reconocidos como competitivos en el mercado. El distribuidor minorista, es entendido como los pequeños comercios o negocios familiares; las tiendas, los puestos ambulantes, entre otros; los cuales se centran en la venta del producto acabado al consumidor final.

El comercio minorista presenta varias características, a saber:

Contacto constante con el cliente.

- Adquisición de sus elementos a comercializar en el comercio mayorista.
- Son el último eslabón de la cadena de distribución, así como el penúltimo en la cadena de valor.
- Manejan pocos elementos para comercializar.
- El comercio minorista, integra todas aquellas tiendas y pequeños comercios familiares que operan en la economía.
- El comercio minorista se está enfrentando a una gran transformación en el país, debido al ingreso de empresas extranjeras al mercado interno, la aplicación de nuevas tecnologías y la búsqueda de una mayor eficiencia.

Para finales del primer semestre del 2007, el 100% de la participación que tienen las grandes superficies en el mercado minorista del país se los distribuyen de la siguiente manera: Éxito-Cadenalco (28,6%), Carulla-Vivero (16,9%), Carrefour (13,9%), Olímpica (13,4%), Cafam (11,0%), Colsubsidio (8,1%) y la 14 (6,3%). (BPR Asociados Sales & Credit) (2018)

Debido al ingreso de grandes empresas extranjeras, a la aplicación de nuevas tecnologías y a un mayor conocimiento del cliente, hoy en día, los distribuidores minoristas conocen mucho más de las necesidades de los consumidores que los mismos productores.

Las transformaciones del comercio minorista en el mundo, en las últimas décadas, han generado un nuevo balance en el poder del mercado de los distintos eslabones de la cadena de abastecimiento. Cuando el comercio era un eslabón pasivo, las decisiones clave de la cadena, se tomaban en el ámbito del productor, lo que le otorgaba un mayor poder de negociación frente al comerciante. Ahora, las condiciones son distintas, como afirma Peter Drucker (1993), uno de los académicos más influyentes en el campo de la teoría moderna de la administración empresarial,

“no se puede afirmar que el comerciante sea el socio dominante, pero sí que es quien ahora dirige el manejo de la relación con el proveedor” (p. 35).

Prestigiosas empresas están invirtiendo en Colombia, porque este país cuenta con una amplia gama de consumidores, en la que se contrastan la diversidad cultural, las necesidades y el comportamiento del consumidor.

Molina, citado por Silva (2012), sostiene que,

para enfrentar la competencia que plantearon las cadenas internacionales de comercio minorista que ingresaron al país en los años noventa (Makro, Carrefour, Falabella-Sodimac), o atender las ofertas de compra a grandes empresas colombianas, como la realizada por la francesa *Casino de Éxito-Ley-Carulla-Vivero*, se abrió paso una internacionalización, que, trajo al país la modernización del negocio minorista. Frente a este continuo cambio, en Colombia, permanece ese mismo fenómeno con el cual se ha identificado el comercio nacional desde el siglo XIX: una población con notable destreza para comerciar que obliga a una exitosa convivencia entre mayoristas, cadenas de grandes almacenes, contrabandistas, tenderos, pequeños comerciantes de misceláneas y comerciantes informales que hasta se atreven a competir en precio y a innovar en formas de venta con los más grandes y poderosos del sector. (p. 117-118)

Algunas personas, prefieren hacer sus compras de forma individual, contar acceso inmediato al producto, sin la intervención de un vendedor que podría incomodar o, en su defecto, impedir llevar a cabo la no realización de la compra, de ahí, que, prefieran acudir a los grandes almacenes, en los que pueden ver los productos sin ningún “acoso” de parte del vendedor, ante este panorama, Herrera citado por Silva Guerra, manifiesta,

que (...), en Colombia el consumo se diferencia de muchas partes del mundo por su compleja composición del lugar de compra. Esta variable, que es poco profundizada en otros textos sobre



comportamiento del consumidor a nivel mundial, es quizás uno de los factores determinantes del consumo en este país. El consumidor colombiano compra lo más cerca que pueda de su casa, y esto se debe a los costos reales e imaginarios de este proceso. (2012, p. 136)

## Comercio moderno

El mercado de muebles y electrodomésticos en Colombia, se ve afectado por la llegada a nuestro país de las multinacionales, estas empresas, aprovechan para desplegar sus estrategias sobre los mercados nacionales, ante esta situación, Hill (2011), manifiesta que, durante la segunda mitad del siglo XX, la tecnología se convirtió en la mejor herramienta trascendental para la aceleración de la globalización y la competitividad, lo que la define como un pilar en el desarrollo económico. Esta herramienta, ha permitido acortar el tiempo y la distancia para comunicarnos, creando nuevos modelos de captación de capital e información. De ahí, que, las empresas nacionales de muebles y electrodomésticos, se vean en la necesidad de evaluar los retos y oportunidades que tienen frente al ingreso de multinacionales, y así, realizar un plan de estrategias, de tal forma, que, favorezcan su acción futura, generando una fuerte campaña de marca en las mentes de los consumidores para lograr obtener la lealtad y fidelidad de estos.

Parafraseando a lo emitido por la CEPAL, se puede mencionar que las tendencias explican el bajo crecimiento del comercio que ha sido tendencia desde 2012. Primero, durante este periodo, se disminuyó la demanda de los productos debido a la crisis que se produjo por los bajos procesos de inversión, especialmente dado en los países desarrollados en el mundo, y la vejes que se incrementó en otros. De la misma manera, es importante mencionar, que, en países como China, bajado la producción desde el año 2007, lo que ha conllevado a que se sienta ese poco incremento en la producción de sus productos a exportar.

Se puede mencionar igualmente, que la demanda de importaciones ha llevado a la caída de los costos de venta, por un periodo de dos años, aproximadamente, así como se puede identificar que ha bajado la inversión extranjera.

El analizar el impacto comercial en determinado sector de la economía, sirve para medir la repercusión y los beneficios de la inversión que hacen las empresas pequeñas en un mercado cada vez más cambiante, en el caso de los muebles y electrodomésticos, se observa que es un mercado ampliamente competitivo por la cantidad de marcas, procedencias, funcionamientos; que varían de acuerdo a las necesidades de los consumidores, quienes buscan marcas, calidad y precio. Teniendo en cuenta lo anterior, Michael Porter (1995), indica que, “el factor esencial del éxito de la empresa tanto en el ámbito nacional como en el internacional, reside en su posicionamiento estratégico, el cual es una función del sector industrial en el que opera” (P 7).

Según Michael Porter (1995),

Existen factores de indicadores en el sector comercial, los cuales son: Rivalidad entre competidores existentes, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de compradores, amenaza de nuevos participantes y amenaza de productos o servicios sustitutos, los cuales determinan la intensidad de la competencia y el nivel de beneficios. (p.18)

### **Crecimiento económico**

La mayoría de las empresas de comercio, buscan siempre la innovación y la producción particular, esto, con el propósito de seguir surgiendo en el campo económico, ante lo anterior, Castillo Martín, Patricia (2011), expone que, el continuo y rápido crecimiento económico de los países industrializados les ha permitido proporcionar mejores servicios a su población. Así las

cosas, la innovación y la comercialización de los productos debe entenderse como un eje central para las comunidades y estas son las que generan la tendencia de mejora en los mercados.

De la misma manera, y teniendo en cuenta los buenos resultados en el desarrollo empresarial, las pequeñas y medianas empresas, se han forjado un buen camino, convirtiéndose en el bastión de los movimientos globales en lo referente a los movimientos empresariales.

Iniciativas internacionales como la Cumbre Mundial del Emprendimiento y las instituciones como el Grupo Banco Mundial continuarán desempeñando funciones fundamentales en la identificación de enfoques innovadores que apoyen a los emprendedores jóvenes, que están orientados al crecimiento y que se basan en la tecnología. En palabras de Ganesh Rasagam, gerente de prácticas de innovación y emprendimientos del Departamento de Prácticas Mundiales de Comercio y Competitividad del Grupo Banco Mundial. “Ellos son la piedra angular de las economías locales y, al proporcionar nuevas soluciones a los antiguos problemas del desarrollo, pueden ser también importantes factores para impulsar el crecimiento sostenible e inclusivo”. (Banco Mundial, 2016)

Las pequeñas y medianas empresas, que luchan día a día por ser más competitivas en el mercado, generan dos tercios del empleo nacional, aportan al producto interno bruto y llevan su oferta al exterior para expandir su negocio. En otras palabras, son fundamentales para el desarrollo y crecimiento de nuestro país. Las pymes colombianas le están apostando cada vez más a llevar sus productos y servicios a nuevos mercados lo cual tiene un impacto significativo en la economía del país. (Ortega, s. f.)

Es una característica de las pymes: cada día son más numerosas y cada una intenta ser exitosa en el mercado colombiano. En el 2018 se registraron 107.252 empresas de este tipo en el país, de acuerdo con la Cámara de Comercio. Lo que representa un 4,5 % de aumento con respecto al año anterior. Si esta tendencia de crecimiento se mantiene, es muy probable que en 2019 se hayan registrado más de 112.000 pymes, dispuestas también a aprovechar ventajas comerciales y a competir con precios,

productos e innovación, esta última como una de las características más valiosas de este tipo de empresas, ya que impulsan su crecimiento. (Equipo Editorial Py, s. f.)

## **Impacto económico**

Algunos de los consejos que deben tomar los dirigentes de las pequeñas y medianas empresas para alcanzar el éxito, serían: contar con alta calidad en el producto o servicio ofrecido; comercializar productos competitivos; tener alta eficiencia y productividad en la operación y una buena estrategia de dirección Perales (2020) Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Revista Contaduría Pública.

Las pymes: inician su proceso de comercialización al interior de las familias que inician su proyecto empresarial, que tiene como fin único, generar ingresos para su mantenimiento y posterior, dependiendo de su surgimiento convertirse en una empresa formal.

Es precisamente, por encontrarse establecidas dentro del mercado informal, que uno de sus principales problemas se ve reflejado en el bajo respaldo que prestan las grandes empresas financiadoras de recursos, y estas deben mantenerse con recursos logrados por medio de sus propias ventas, pero, que, a su vez, generan buenas oportunidades para el desarrollo del país.

No obstante, en los tiempos actuales y por los que atravesó el mundo, por causa del Covid, que tampoco es secreto, ha generado el cierre o finalización de muchos proyectos empresariales que sin lugar a dudas a generado choques económicos en las familias o en las comunidades en las que se desarrollaban dichos negocios. Pues, Colombia, no ha sido ajena a esa situación, lo que ha conllevado al cierre de empresas grandes y pequeñas, generando desempleo por cantidades, dejando sin sustento económico a un amplio número de empleados o nuevos desempleados en el país.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante mencionar que de acuerdo a los cierres que se han presentado en las diferentes empresas, y productoras, especialmente en lo que refiere a automóviles, muebles y electrodomésticos, entre otros, siendo menor el impacto en elementos del hogar, especialmente lo que tiene que ver con aseo, y desinfectantes, los cuales han incrementado el consumo por la limpieza para evitar la propagación del Covid-2019.

Es relevante mencionar, del mismo modo, que, se han visto grandes incrementos en la adquisición de los elementos de limpieza para el hogar y los elementos utilizados en los espacios médicos, como hospitales, centros de salud, entre otros, con la finalidad de proteger a los empleados o a quienes se desempeñan en el campo de la salud, lo que ha generado un alto impacto en su producción y gran demanda.

### **Las multinacionales en Colombia**

La llegada de las grandes cadenas de almacenes al comercio colombiano, ha propiciado gran expectativa en los comerciantes nacionales, tanto por los productos que van a entrar al mercado, como por los precios y los sitios a los que van a llegar, condición que les alarma, considerando, que ven de alguna manera, afectada la competitividad y la estabilidad de sus pymes.

Muñoz Santiago et al. (2011), en su trabajo de grado titulado “Evaluación del impacto de las multinacionales en las pymes de la ciudad de Barranquilla”, concluyen que, la percepción de las pymes barranquilleras con respecto al establecimiento de las multinacionales en la región y en el país es positiva. Las empresas que han tenido o que mantienen relaciones contractuales con las

multinacionales, consideran en su mayoría que, dichas relaciones han sido beneficiosas, y aquellas que aún no se han vinculado con estas, consideran que el impacto de establecerlas podría ser positivo. Igualmente, dentro del grupo de empresas que han entablado relaciones, la mayor parte de ellas son de largo plazo, y las han terminado se debe principalmente por la terminación del contrato. Por todo lo anterior, se puede inferir, que, existen altas posibilidades de crecimiento en cuando a la vinculación de las pymes de la región con empresas foráneas, en un futuro no muy lejano.

Así mismo, Muñoz Santiago et al. (2011), concluyen que las pymes también son conscientes de sus fallas y desventajas a la hora de hacer frente a los retos que implica la entrada de las multinacionales al mercado. La principal desventaja, radica en los altos capitales de inversión y la tecnología a la que tienen acceso con mayor facilidad estas empresas extranjeras. Si las empresas locales logran establecer relaciones estratégicas con las multinacionales, estas últimas pueden facilitar el acceso de las primeras a dichos factores, lo que promovería el desarrollo y el aumento de la competitividad de las pymes.

Adicionalmente, Muñoz Santiago et al. (2011), consideran que, así como se piensa que las multinacionales son una fuente de empleo y que promueven el desarrollo en la región, también son vistas como agentes que influyen de forma negativa en los sectores social y ambiental. Ello, puede verse relacionado con los efectos generados por la globalización y la apertura de los países, con la cual las personas se exponen a nuevos productos, servicios, ideologías y tendencias, que tienen

impacto sobre los factores socioculturales que moldean los gustos, preferencias y comportamientos de las sociedades.

Hoy en día, las compañías “gigantes” con orientación mundial en sus negocios y con volúmenes de ventas de cientos de millones de pesos, que monopolizan totalmente o al menos, dominan por completo los mercados, son la característica determinante del desarrollo del capitalismo a nivel mundial. Las multinacionales llevan años penetrando progresivamente en Colombia, están presentes en la industria extractiva y manufacturera, en el comercio, en la banca y las finanzas, en una palabra, en todos los sectores de la vida económica nacional (Aldana; Aguilar; de Trujillo; Trujillo, 1977, p. 6).

Sin lugar a dudas, la inversión extranjera es importante para la economía colombiana. En el mes de noviembre del año pasado (2016), el país recibió recursos desde el exterior por valor de US\$8.782 millones en Inversión Extranjera Directa, lo que representa una baja de 23,9% frente al 2015 y de US\$5.411 millones en portafolio, con una variación favorable de 31%, según el Informe mensual de análisis de Bancolombia. Esto tiene mucho que ver con el ingreso de empresas multinacionales en Colombia. Pero, aunque se presentó una baja, Procolombia señaló que, a través del tiempo, la Inversión Extranjera Directa en Colombia ha tenido un movimiento significativo en los últimos 20 años, pasando de US\$1.447 millones en 1994 a más de US\$15 mil millones en 2015, representando el 4,5% del Producto interno Bruto del país. (Revista CVN, 2017, pp. 10-11)

Tanto Colombia como Estados Unidos están enfocadas en la reactivación económica, lo que facilita la reapertura de fronteras para la comercialización de diferentes productos y servicios. Sin embargo, estas serán ventajas que solo podrán ser aprovechadas por las medianas y grandes empresas colombianas que están listas para retomar o asumir por vez primera, el reto de la internacionalización de su oferta comercial. Desde Procolombia, se están evaluando nuevas estrategias que faciliten proyectar a Colombia como una plataforma de exportación, animando así

a que más multinacionales y mega-inversionistas aprovechen el territorio nacional para estar más cerca de sus consumidores finales. (Pérez Vélez, 2021, párr. 12-13)

Son cientos de factores que hacen que las empresas extranjeras tomen la decisión de invertir en Colombia. Su ubicación estratégica, a menos de seis horas en avión de las principales ciudades en las Américas, hace que este país se pueda convertir en una plataforma exportadora, también, la estabilidad en la economía y la calificada mano de obra es parte de las razones por las que los inversionistas no dudan incluir en sus planes de desarrollo la expansión de sus empresas en Colombia (Colombia.co, s.f.).

En el contexto comercial de la ciudad de Tunja, se ha visto el incremento de los grandes almacenes de cadena, considerados como lo moderno de la actividad comercial, se quiere estudiar el impacto que estos almacenes han tenido, sobre los almacenes tradicionales del sector de electrodomésticos de la ciudad, y al mismo tiempo, qué estrategias implementan estos últimos para contrarrestar estos efectos.

Este trabajo ha realizado una investigación que permite conocer los distintos almacenes de cadena que actualmente existen en Tunja, analiza el impacto que estos han tenido a lo largo del tiempo en los almacenes pequeños que comercializan muebles y electrodomésticos. Así mismo, identifica, cuáles son sus mercados, sus metas, los productos que ofrecen, sus ventajas competitivas y cómo estos aspectos influyen en sus consumidores. De igual forma, se determinará qué tipo de consumidores asisten a cada uno de los grandes almacenes de cadena y cuáles son sus preferencias frente a la compra de muebles y electrodomésticos del Almacén Muebles & Muebles.



La investigación se ha desarrollado teniendo en cuenta los almacenes de cadena establecidos en la ciudad de Tunja, para lo cual, será necesario establecer una muestra que permita adelantar un estudio cuantitativo del comportamiento del consumidor al visitar estos grandes establecimientos.

El marco teórico de esta investigación permite identificar desde los estudios previos, todo lo referente a las empresas que han surgido al interior de las familias y que se han convertido con el paso de los años en agente de movilidad económica para los países, no solo de Colombia, sino de Latinoamérica; logrando en algunos casos llegar a ser grandes empresas. No obstante, es relevante mencionar, que este surgimiento se ve permeado por su entorno inmediato o por los espacios en el que se desarrolla la empresa, o por las normativas que los rigen, teniendo en cuenta como punto de Referencia el Almacén Muebles & Muebles Electrodomésticos de la Ciudad de Tunja, que fue la empresa que permitió hacer investigación del mercado, como lo menciona Fernández y Lluch:

En general, en países con marcos legales y regulatorios poco desarrollados, el papel del accionista familiar principal grupo de control familiar (a través de la concentración de la propiedad) será mucho más importante en el mantenimiento o incremento en el valor de la empresa (y por tanto en la riqueza creada en un país) que en países con marcos legales y regulatorios muy desarrollados con fuerte protección de los accionistas minoritarios (2015, p.61)

De acuerdo con lo anterior, formulé la pregunta ¿Cuál es el impacto comercial causado por los almacenes de cadena, sobre el del almacén *Muebles & Muebles Electrodomésticos* de la ciudad de Tunja?

#### 4. Objetivo General y Específicos

##### Objetivo General

Analizar el impacto comercial del almacén *Muebles & Muebles Electrodomésticos* de la ciudad de Tunja, frente al comercio de almacenes de cadena.

##### Objetivos Específicos

Diagnosticar el impacto comercial causado por los grandes almacenes de cadena, sobre el comercio de muebles y electrodomésticos en el almacén *Muebles & Muebles Electrodomésticos* de la ciudad de Tunja.

Analizar las estrategias empleadas por las grandes cadenas de almacenes y el comercio del almacén *Muebles & Muebles Electrodomésticos* de la ciudad de Tunja para competir en un ambiente cada vez más globalizado.

Proponer alternativas de solución que aminoren el impacto del comercio de muebles y electrodomésticos de las grandes cadenas de almacenes, respecto a la comercialización del almacén *Muebles & Muebles Electrodomésticos* en la ciudad de Tunja.

## 5. Descripción del negocio

El almacén *Muebles & Muebles Electrodomésticos*, se creó el 31 de octubre del 2004, bajo la dirección del Empresario Hernando Álvarez Castro, el cual lleva dentro de la industria del comercio 44 años, empezando a trabajar como Vendedor en J. Glottmann en 1978, hasta 1980, año en el cual ingresó a las filas de *Dalhom*, empresa de talla nacional en los años 80 y 90, dentro de dicha empresa, destacó hasta llegar a ser Director de Ventas, ganando Premio Nacional dentro de la Empresa como mejor director de ventas; después de haber sido liquidada la empresa, decide emprender su propio almacén, el cual sigue liderando en la ciudad de Tunja, ubicado en la Carrera 13 No. 19 31 , llevando a sus clientes muebles y electrodomésticos de gran alto nivel, lo cual hace que sea reconocido dentro del círculo de clientes y conocidos como vendedor de artículos de buena calidad a precios asequibles.

Dentro de los aspectos organizacionales del almacén, se pudo observar que, tiene descritos los siguientes aspectos:

**Misión:** Ser la empresa comercializadora de electrodomésticos y muebles más competitiva en el mercado, mediante la relación empresa – cliente, como pilar para el crecimiento de la misma.

**Visión:** Ser líderes en la comercialización de sus productos, manejando calidad, lealtad, fidelidad y excelente servicio a la comunidad; velando por la satisfacción del cliente y contando con proveedores que manejen los mismos principios éticos, morales y que den cumplimiento, para así lograr el posicionamiento y liderazgo en el mercado, apoyados siempre en el personal comprometido, competente, responsable, para garantizar solidez social y comercial.

**Objetivo:** Lograr posicionamiento en el mercado manteniendo en el sector una empresa competitiva y con manejo de control de calidad en los productos. (Archivo almacén Muebles & Muebles Electrodomésticos, s. f.)

### **Políticas de Venta:**

- Reserva el derecho de venta, así como el stock de sus mercancías.
- Una vez el cliente retira el producto del almacén, queda sujeto a los procedimientos y políticas del Código de Comercio Vigente.
- Los precios y niveles de stock están sujetos a cambios sin previo aviso.
- Todo servicio adicional a la venta tiene un costo. El vendedor y técnico está autorizado a cobrarlo.
- No se aceptan reclamos sobre una venta sin la presentación de los documentos correspondientes (factura de venta, recibos, garantías, etc.).
- La mercancía vendida se entrega directamente en el almacén, con su respectiva revisión y satisfacción del cliente, si la mercancía es para una población diferente, el cliente se responsabiliza de conseguir el medio de transporte y se hace responsable por daños ocasionados a la misma.
- Cambios que surjan dentro de la política de ventas, se darán a conocer a los clientes registrados.

### **Política de Garantía:**

- Cada producto cuenta con su carta de garantía que se le da a conocer al cliente una vez adquiere el producto o mercancía.
- Si se detecta algún desperfecto de fábrica, el reemplazo se hace de inmediato, siempre y cuando el reclamo se haga el mismo día de la compra, previa revisión técnica y su respectiva autorización de cambio, siempre y cuando exista el stock de mercancía de la misma referencia, de lo contrario se comunica al fabricante para su reposición, respetando los tiempos de entrega preestablecidos.
- La garantía no cubre cuando es por mala manipulación del producto y sin tener en cuenta las recomendaciones dadas en la garantía y recomendaciones de instalación y uso.
- La ruptura o falta de alguno de los sellos de seguridad, del fabricante o identificación del producto, pierde la garantía. Verifique la existencia y buen estado de los sellos al momento de la entrega de la mercancía.

- Las garantías no son transferibles en ningún caso, solo aplica para quien figura como comprador del producto.
- Si el producto o mercancía, es reparada por técnicos que no son de la empresa, esta pierde la garantía.
- Algunas líneas de productos, las garantías son cubiertas por los mismos fabricantes o por los centros técnicos autorizados a nivel local o Nacional, en estos casos el Almacén *Muebles & Muebles Electrodomésticos*, es solo un punto de distribución de dichas mercancías, por tanto, no es responsable de la garantía del producto, sino que el cliente debe dirigirse a los centros autorizados para su reparación y entrega a satisfacción de los mismos.
- La factura de venta que el almacén le entrega es un documento importante para cubrir las fechas de garantía del producto, consévela.
- La garantía empieza a surtir efecto desde la misma fecha en que le entregan el producto mediante una factura de venta, por tanto, una vez sale el producto o mercancía del Almacén es responsabilidad del Cliente, su uso, manipulación, uso. (Archivo almacén)

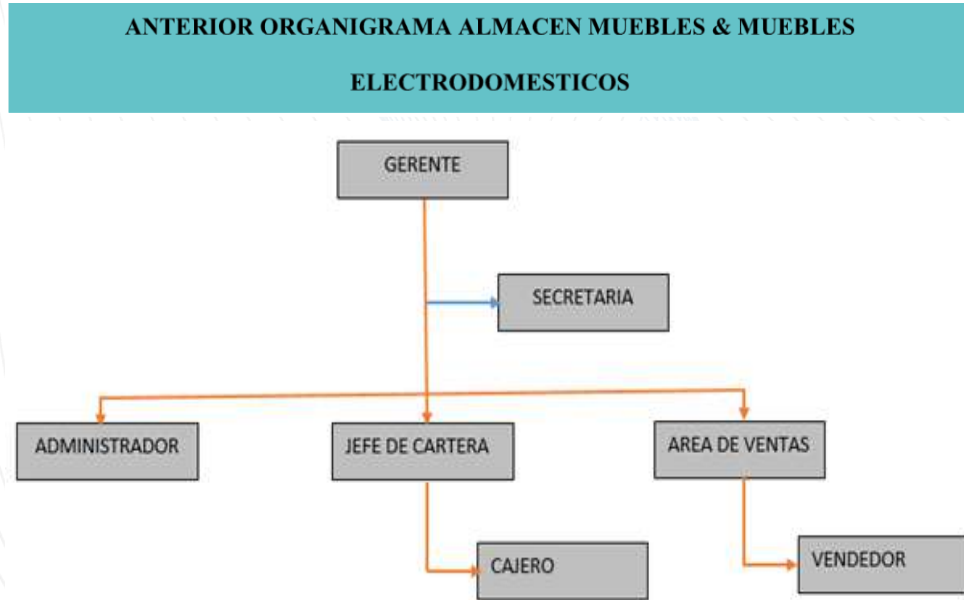
Algunas de las estrategias de Venta que se observan en el Almacén son:

- Conocimiento en general del producto y mercancía en general
- Conocimiento claro del producto, garantías, marcas, características, manufactura, etc.
- Administración de personal
- Capacitación al personal de mercancía o electrodomésticos nuevos
- Planifican sus ventas, distribución, apertura de mercado y presupuestos viables (Archivo almacén)

Otro de los aspectos importantes que se observa y que el Gerente-Administrador permitió tomar para el presente trabajo, fue el Organigrama de la Empresa, en el que se puede visualizar cómo funcionaba el almacén hace algunos años, sus líneas de mando y cómo, aunque era un grupo reducido de personas, la empresa podía ofrecer amplio empleo porque su crecimiento y solidez en ese entonces, así lo permitía.

**Figura 1**

*Organigrama inicial de la empresa*

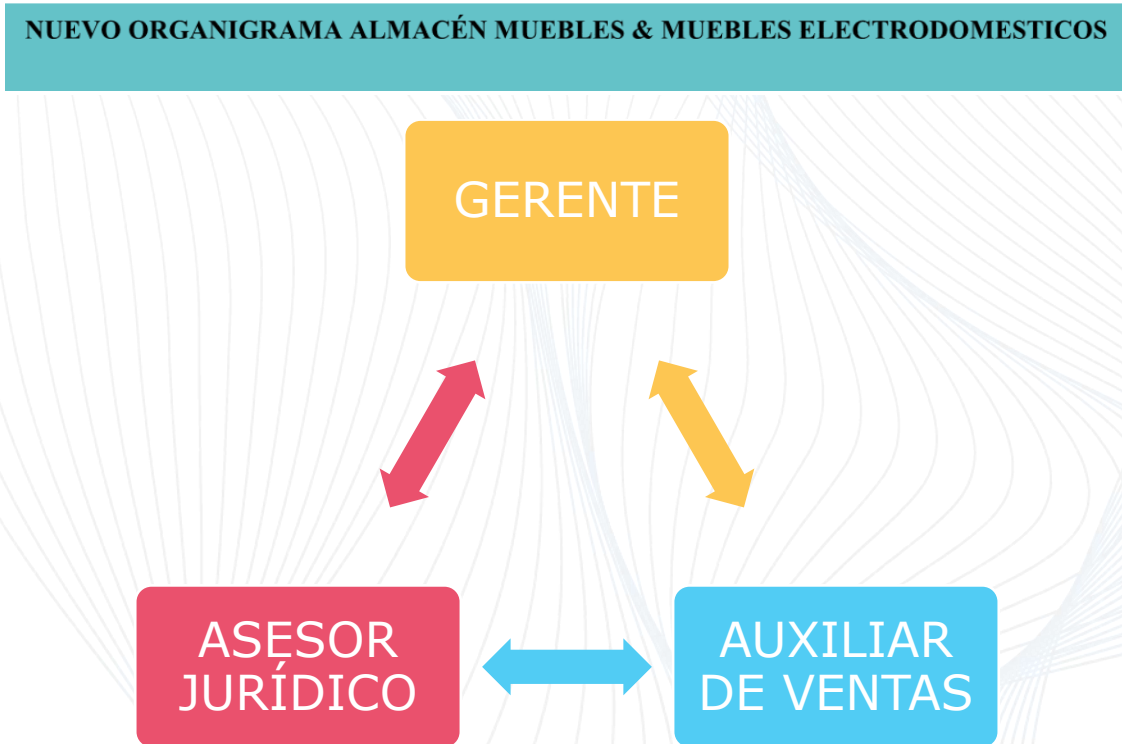


Nota. Autoría propia basado en archivo Muebles & Muebles Electrodomésticos.

Los empleados que constituían la empresa *Muebles & Muebles Electrodomésticos*, no está vigente debido a la crisis comercial a las que se han visto sometidas las pequeñas empresas por la competencia generada por las multinacionales, ha llevado a las empresas de electrodomésticos a replantear sus negocios, reduciendo personal con miras a permanecer competitivos en el mercado, así como rediseñar nuevas formas de comercializar sus productos y establecer estrategias de mercadeo con los proveedores, esto lleva a que, se genere un nuevo organigrama, quedando así:

**Figura 2**

*Organigrama actual de la empresa*



Nota. Autoría propia.

Hoy en día, el almacén funciona únicamente con su Gerente, que hace las veces de administrador, vendedor y cobrador, apoyado en ocasiones, por un auxiliar de ventas que contrata por días, mientras realiza marketing comercial en las fábricas de los productos, para garantizar calidad en la mercancía que ofrece a sus clientes.

Cuando el cliente presenta morosidad por más de 120 días en el pago de sus créditos, se apoya en el asesor jurídico, para hacer la cobranza y, este a su vez, le colabora en las actividades

legales y parafiscales para el buen funcionamiento del almacén, así, como la actividad anual que realiza la contadora para la realización de la declaración de renta.

La fidelidad de los clientes es uno de los pilares del almacén, estos clientes se han clasificado así:

**Clientes externos:** son los agricultores, empleados de otras empresas, estudiantes, docentes, es decir, lo conforman todas las personas que acuden al almacén para la compra de un determinado producto.

**Clientes internos:** son las personas que tienen relación directa con la empresa como aseo, contador, asesor jurídico, auxiliar de ventas.

Esta empresa, se forma con el esfuerzo y con la seguridad de que la experiencia adquirida por su propietario sea la base del éxito en las ventas y en el reconocimiento social, lo anterior, gracias a la confianza de los diferentes clientes de la región.



## 6. Análisis del mercado y la competencia

### Tipo de investigación

Para la presente investigación, se hará uso de una metodología de tipo **descriptivo, exploratoria y estadística. Descriptivo**, debido a que se determinarán características, propiedades y especificaciones del proceso de impacto comercial que el almacén *Muebles & Muebles Electrodomésticos*, experimentó para someterlo a un posterior mecanismo de análisis. **Exploratoria**, porque permite una mayor comprensión del problema que enfrenta el investigador. Por lo tanto, se inició desde la visión general aproximativa del problema, es decir, el comercio de muebles y electrodomésticos, se indagará sobre un tema desconocido dentro de la PYME, pero a su vez, se busca elaborar y constatar la hipótesis de la investigación, así como reconocer el conjunto de variables que intervienen y afrontarlas correctamente y tener un buen plan de mejoramiento (Hernández S., Hernández C. & Baptista. 2014). Y, **estadística**, porque se empleó, la recolección de datos, tabulación, análisis e interpretación, para garantizar que la información sea completa y correcta, como procede desde la fuente de nivel primario.

Para la obtención del tamaño de la muestra, se determinó la población total del sector urbano de la ciudad de Tunja, comprendido por las PYMES del sector de muebles y electrodomésticos de la ciudad de Tunja, obteniendo el número total de empresas involucradas; posteriormente se aplicó la siguiente fórmula, para establecer la muestra real de la población:

$$n = \frac{N}{(E)^2 (N-1) + 1}$$

n = Tamaño de la muestra

N = Número de empresas minoristas en Tunja (83)

E = Error estimado (5%)

El universo de comerciantes minoristas de electrodomésticos concurridos para hacer esta investigación, está en un total de 83 empresas, según estudios realizados por la Cámara de Comercio de la ciudad de Tunja, aplicando la fórmula planteada, se obtiene que el tamaño de la muestra sea de 68 empresas para ser encuestadas.

### Figura 3

*Metodología para desarrollar*



Nota. Autoría propia.

El proyecto se desplegó con base en los 3 objetivos planteados, se plantean tres etapas para todo el desarrollo de este proyecto, la metodología abarca los procesos de diagnóstico, análisis y propuesta. En la Figura 3., se observa el desarrollo de las 3 etapas del proyecto y la relación entre ellas.

En la etapa del diagnóstico, se está desarrollando el objetivo número uno, para esto, se abordó todo lo que concierne a la información de *Muebles & Muebles Electrodomésticos*, la caracterización de la PYME y, por consiguiente, se realizó un levantamiento de información para diagnosticar el impacto experimentado.

En el comercio de Tunja, existen varias multinacionales que comercializan muebles y electrodomésticos que aportan al crecimiento de la economía en este sector. A continuación, se relacionan las multinacionales más importantes en el mercado de Tunja, identificando las estrategias que utilizan para su posicionamiento, marketing y reconocimiento:

**Tabla 1**

*Multinacionales más importantes*

MULTINACIONAL	POSICIONAMIENTO	MARKETING	RECONOCIMIENTO
<b>ÉXITO</b>	299 puntos de venta Corporación multiindustria, multiformato, multimarca y multinegocio.	Publicidad tradicional Anuncios en revistas Comerciales para TV. Distribución de catálogos casa por casa. Espacios digitales Mercadeo por crédito Marcas propias Tarjeta éxito Innovación de formatos Página Web.	Certificación ICONTEC Preservación del Medio Ambiente. Preservación del empleo. Seguridad y confianza para colaboradores y clientes. Solidaridad
<b>JUMBO</b>	Ubicado en 9 ciudades a nivel nacional.	Excelente nivel de servicio y satisfacción al cliente.	Cadena de tiendas de mejoramiento del hogar Easy.

		<p>“Tú lo pides, nosotros lo empacamos”.</p> <p>El mercado en la puerta de tu casa.</p> <p>Llevamos el mercado a tu carro.</p> <p>Catálogos.</p> <p>Tarjeta regalo virtual.</p> <p>Página Web</p>	<p>Corretaje de seguros y centros de entretenimiento familiar.</p>
<b>HOMECENTER</b>	<p>120 años de existencia, con filiales como Corona y Falabella.</p> <p>A finales de los ochentas, inicia con el formato Homecenter.</p> <p>40 tiendas en 25 ciudades.</p>	<p>Capacitación en producto y en servicio al cliente.</p> <p>Dar a conocer los derechos y deberes de consumidores y productores.</p> <p>Alquiler de herramientas.</p> <p>Servicio de instalación.</p> <p>Despacho a domicilio.</p> <p>Reserva tu producto on-line.</p> <p>Compra on-line y retira en caja.</p>	<p>Más de 64.000 referencias distribuidas en más de 25 familias de productos y servicios.</p> <p>Reconocimiento como Empresa líder en inclusión laboral en Colombia.</p> <p>Premio colombiano de sostenibilidad a las buenas prácticas laborales.</p> <p>Reconocimiento desarrollo sostenible.</p>
<b>OLIMPICA</b>	<p>En 1968, llega a Colombia en la ciudad de Barranquilla.</p> <p>60 años en el mercado.</p> <p>365 tiendas.</p>	<p>Estrategia comercial “Vender más a menor precio”.</p> <p>tarjeta plata, la tarjeta de crédito Olímpica</p>	<p>Débil su reconocimiento.</p>
<b>MAKRO</b>	<p>Presente en 12 ciudades colombianas.</p> <p>25 años en Colombia.</p>	<p>Principal mayorista del país.</p> <p>Sólida red de proveedores.</p> <p>Bajos costos a los para los clientes.</p> <p>Calidad de los productos.</p> <p>97% de proveedores nacionales.</p> <p>Promociones constantes.</p> <p>“Escoja en línea y recoja en tienda”.</p>	<p>Reconocimiento en Construir un Compromiso con el medio ambiente y social.</p>

Fuente: Internet varias paginas  
Nota. Autoría propia.

Teniendo en cuenta la información de la Tabla anterior, se puede ver que las grandes multinacionales tienen variedad de estrategias de marketing, lo que hace que, cada vez sean más

reconocidas y permanezcan en el mercado, esto porque tienen diferentes puntos de venta, variedad de productos y proveedores, que mantienen un stock de mercancías en un momento determinado,

reconocimiento a nivel nacional e internacional; también, se caracterizan porque tienen en cuenta el cuidado del medio ambiente, aspecto valorado en la actualidad, dado el cambio climático que ha sufrido nuestro planeta.

En contraposición, con las PYMES, se anota que, estas se caracterizan por:

- La gran mayoría de las Pymes son lideradas por personas que con mucho esfuerzo han logrado crear una empresa y con ella generar empleo.
- No ven necesarios los cambios o la implementación de estrategias en el aspecto comercial.
- Falta de seguimiento al cliente.
- Baja publicidad.
- No se preocupan por conocer las fortalezas y las debilidades de la competencia.
- No disponen de grandes recursos como las empresas de mayor tamaño y tampoco cuentan con gran facturación.
- Cada día son más numerosas y cada una intenta ser exitosa en el mercado colombiano.
- Poco flujo de caja.
- La ley de pronto pago, que exigirá pagar a los proveedores en no más de 45 días.
- Poca importancia a la innovación y al conocimiento, piensan que invertir en la innovación puede resultar muy costoso.
- La gran mayoría de las pymes son familiares.
- Falta un perfil gerencial para hacer asociaciones.

Consultada la información de las grandes cadenas de almacenes sobre el aspecto comercial y la caracterización de las pymes, se observa que, el almacén *Muebles & Muebles Electrodomésticos* de la ciudad de Tunja, se encuentra en una etapa intermedia, situación que le permite a esta empresa permanecer en el mercado, aún por la crisis generada por la llegada de las multinacionales, esto, porque al dueño de la empresa, considera relevantes aspectos como: la innovación, la capacitación, el reconocimiento, el estudio de mercados y mantener la fidelidad de sus clientes, factores que hacen de las multinacionales empresas competitivas y globalizadas.

En la etapa del análisis, se dará cumplimiento al objetivo número dos, se procederá a la identificación de problemas obtenido bajo el impacto que ha tenido *Muebles & Muebles Electrodomésticos*, a partir de la llegada de los almacenes de cadena en la ciudad de Tunja.

Para dar respuesta al objetivo número dos, se contextualizan los resultados de la encuesta aplicada a 68 empresarios de muebles y electrodomésticos de Tunja, en esta se obtuvo:

**Pregunta N°1. - Afectación** - ¿Cómo afectó su negocio la llegada de las grandes cadenas de almacenes a la ciudad de Tunja?

#### Figura 4

*Afectación por la llegada de las multinacionales a Tunja*



Nota. Autoría propia.

En la Figura 4., se observa que el 66% de los encuestados manifiestan que, la llegada de las grandes cadenas de almacenes a la ciudad de Tunja, les afectó la parte económica, le sigue con un 10% el poder adquisitivo y la pérdida de clientes; finalmente, con un 4% consideran que la satisfacción del cliente también influyó en esta afectación. En el artículo *Globalización y su impacto en el comercio mundial*, se indica que,

En un mundo que tiende a la globalización, cada empresa y actividad económica debe competir con sus similares ubicadas en cualquier lugar del mundo. Para sobrevivir, deben transformar las ventajas comparativas en ventajas competitivas. Por ello, los países que se abren al comercio exterior, deben diseñar una serie de medidas macroeconómicas que permitan a las empresas privadas desarrollar ventajas competitivas sin restricciones. Luego, la apertura, siempre viene acompañada de desregulación de los mercados, entre ellos: el de los factores productivos (laboral y de capitales), de productos (materias primas, productos intermedios y finales) y servicios (incluyendo los de comunicaciones y de transporte). Así como también, de programas de privatización de las empresas públicas (incluyendo los servicios básicos), algunos servicios públicos (salud, educación, aduana, etc.) y, en muchos casos, la infraestructura o al menos su operación. (2018).

**Pregunta N°2. – Estrategia** - ¿Estableció alguna estrategia de venta para permanecer competitivo en el mercado de muebles y electrodomésticos?

### Figura 5

*Estrategia de venta para permanecer competitivo*



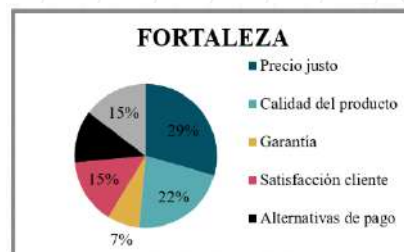
Nota. Autoría propia

En la Figura 5., se observa que el 71% de los encuestados no implementaron estrategias de ventas para permanecer competitivos en el mercado, lo que representaba hacer inversión económica, el 29% a pesar de la crisis efectuaron algunas estrategias como, elaborar muebles a la medida de los espacios, mantener sus precios y hacer publicidad mediante llamadas telefónicas. En la revista Ciencias Económicas 28-No. 1: 2010 / 247-276 / ISSN: 0252-9521, en el artículo *Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas*, escrito por Edgar Castro Monge, menciona que según Porter (1990), por medio del cual se menciona la diferenciación que buscan las empresas para presentar novedades especialmente en lo industrial y propiciar más ampliamente su distribución y ampliar el número de compradores y que se dedica exclusivamente, a satisfacer esas necesidades. De acuerdo a lo anterior, es recompensada su exclusividad con un precio superior.

**Pregunta N°3. - Fortaleza** - ¿Cuál es su fortaleza para permanecer competitivo frente al comercio de las multinacionales?

### Figura 6

*Fortaleza para permanecer competitivo*



Nota. Autoría propia.

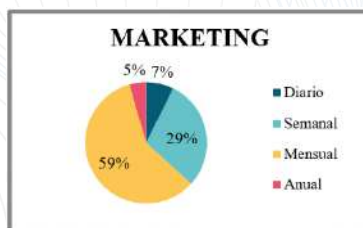


En la Figura 6., se evidencia, que, el 29% de los encuestados considera que el precio justo, es una de sus fortalezas para permanecer competitivo, teniendo en cuenta que el factor económico, es uno de los mayores indicadores en el patrimonio de los hogares, por cuanto, se decidió conservar precios a la medida del bolsillo de los clientes, el 22% lo que expresa que, la calidad del producto, porque el cliente cotiza en varias empresas para conocer no solo el precio sino el material de los productos, el 15% dice que la satisfacción del cliente y la disponibilidad del producto, porque mantener clientes satisfechos trae más clientes y tener el producto en la empresa, genera credibilidad y confianza, el 12% consideran que las alternativas de pago son un gancho de venta, pues, no todos tienen disponibilidad de dinero en efectivo para pago de contado, el 5% considera que la garantía, porque al tener proveedores de reconocimiento el producto ya viene garantizado de fábrica y las quejas de los clientes disminuyen. En la revista *Pensamiento & Gestión*. N°. 33., en el artículo *Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana*, escrito por María Luisa Saavedra García (2012), afirma que, la competitividad empresarial se deriva de la ventaja profesional que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en calidad del producto final), con relación a los de sus rivales en un mercado específico (Abdel & Romo, 2004). Recurriendo los conceptos anteriores, tenemos que la competitividad de una empresa depende de la productividad, la rentabilidad, la participación en el mercado interno y externo, las relaciones interempresariales, el sector y la infraestructura regional.

**Pregunta N°4. – Marketing** - ¿Con qué frecuencia hace marketing sobre los precios de los productos en las multinacionales?

**Figura 7**

*Frecuencia con que hace marketing sobre precios*

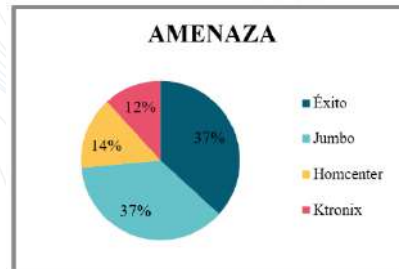


Nota. Autoría propia.

Se observa en la Figura 7., que el 59% de los encuestados realizan marketing comercial mensualmente en las grandes cadenas de almacenes, con el fin de hacer ajustes en los productos en lo referente a precios, novedades, estilos, nuevas líneas y así mantener al cliente satisfecho, de la misma forma el 29% lo hace semanalmente, el 7% a diario y en 5% anualmente. En la revista Marketing4ecommerce.c, en el artículo *La importancia de monitorizar precios de la competencia en ecommerce*, escrito por Emilio Márquez (2019), afirma que,

En nuestra estrategia y en nuestro plan de negocio debemos incluir, sin lugar a dudas, el estudio de los precios de nuestros competidores. Es indispensable para saber hacia dónde está yendo nuestro sector en un punto específico de cara a tomar decisiones que nos posicionen de la forma más competitiva posible en el mercado. Seleccionar una u otra cuantía depende de muchos más factores que el mero margen de beneficios que obtendremos con la venta. (P 35).

**Pregunta N°5. – Amenaza** - ¿Cuál de las multinacionales que están en Tunja representa mayor amenaza para el comercio de sus productos?

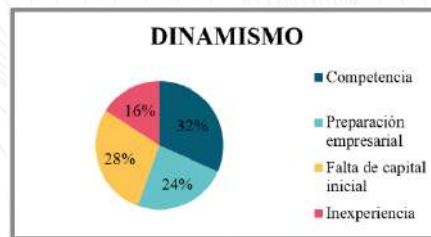
**Figura 8***Multinacional que representa mayor amenaza*

Nota. Autoría propia.

En la Figura 8., se observa que, el 37% de los encuestados consideran que el *Éxito* y *Jumbo*, son las multinacionales que representan más amenaza para el mercado de sus productos por cuanto, estas empresas manejan una gran variedad de estrategias de mercadeo llamativas para el cliente en general, el 14% que es *Homcenter*, una amenaza por tener catálogos digitales que se visualizan a través de los celulares, siendo el móvil de mayor manipulación en la sociedad y esto minimiza tiempos de desplazamiento, el 12% *Ktronix*, como una amenaza por la innovación en sus productos y lo innovador de la empresa. En la revista *Bussines School*, en el artículo *¿Cómo identificar las amenazas de una empresa?*, de autoría de Ana Pérez (2021), se indica que,

Las amenazas de una empresa no sólo están relacionadas con el resto de marcas rivales que operan en un mismo mercado, sino que se trata de una categoría que engloba otros factores, son situaciones adversas, circunstancias desfavorables para la operatividad o elementos concretos que ponen en riesgo la buena marcha de las empresas. Las amenazas de una empresa provienen del exterior, es decir, no son consecuencia directa de las decisiones o la gestión propia de cada compañía. (P 19).

**Pregunta N°6. – Dinamismo** - ¿Cuál factor dificulta el dinamismo de la empresa?

**Figura 9***Factor que dificulta el dinamismo de la empresa*

Nota. Autoría propia.

En la Figura 9., se muestra que, el 32% de los encuestados consideran que la competencia es uno de los factores que afecta el dinamismo de la empresa, porque entre las pequeñas empresas, hay una competencia desleal, en la que cada uno ve sus intereses por separado, el 28% considera que la falta de capital inicial es uno de los factores, por cuanto, financiar estas empresas no genera mucha credibilidad en el sector bancario y deben demostrar que tienen demasiada solvencia económica para poder generar empresa, el 24% argumentan que la preparación empresarial es el factor, porque no consideran importante la capacitación, pues creen que su experiencia es más que suficiente, el 16% dice que la inexperiencia del empresario lleva a que la empresa no prospere. En la Revista de Ciencias Sociales, en su artículo titulado *Factores determinantes del dinamismo de las pequeñas y medianas empresas en Colombia*, escrito por Mónica Franco-Ángel y David Burbano (2016), mencionan que,

En lo que respecta al recurso humano, Colombo y Grilli (2005) encuentran que el perfil y el nivel de capital humano del fundador constituyen uno de los principales factores determinantes del dinamismo empresarial; Ong et al. (2010) evidencian la importancia de las habilidades y de las características personales del empresario, para el logro de la ventaja competitiva de las PYMES; Ucbasaran et al. (2008) aducen que un nivel educativo más alto afecta positivamente el proceso y

la manera que tiene el empresario para tomar sus decisiones, y Kong y Zhang (2010) confirman la importancia de la educación gerencial en el desempeño de las empresas. (p.13)

Analizando de forma general la encuesta, se puede concluir que, la mayoría de las pymes del sector que comercializa muebles y electrodomésticos en la ciudad de Tunja, la constituyen empresarios con poco capital, que no encuentran en la innovación un factor importante para la estabilidad de su empresa, sino que viven el día a día, no implementan estrategias de venta que les permita permanecer competitivos, ya que esta actividad les representaría hacer una inversión económica; del mismo modo, consideran importante ofrecer precios cómodos y conservar la calidad del producto para permanecer en el mercado. A pesar de no querer innovar, encuentran importante realizar marketing a la competencia, con el fin de ser analizado y de esta manera, planificar y desarrollar estrategias de comercialización directamente con clientes y proveedores.

Para dar cumplimiento al objetivo N°. 3., se procede a desarrollar una lista de estrategias en marketing comercial, innovación en los productos ofrecidos y una herramienta para mitigar el impacto experimentado.

### Figura 10

#### *Estrategias de marketing comercial*



Nota. Autoría propia.

La Figura 10., deja entrever las estrategias de marketing que se le proponen al gerente de *Muebles & Muebles Electrodomésticos*, para tener cuenta y así, ganar nuevos clientes y mantener a los existentes, se proponen estrategias en primer lugar, para el **producto**, pues, se considera que es la imagen de la empresa en el sector, y posiciona la marca con el público, lo cual se debe implementar la producción de muebles a la medida, para satisfacer a un sector en la industria poco explorado, en cuanto a la **innovación**, se encuentra la implementación del marketing digital, ya que no lo posee, de la misma manera, la elaboración de un catálogo virtual y venta *on-line*, la cual se implementa bajo el desarrollo de la página web con su respectivo dominio y consideraciones legales en términos de ventas por internet y para la atención al **cliente**, se ubican en el mismo nivel, ya que son aspectos que ayudan a que la empresa sea reconocida y contribuyen a mejorar las ganancias, por las nuevas formas de pago virtual, implementación de promociones que serán ejercidas solo por compras en la **web** para ayudar a la publicidad de la página y tener en cuenta un estudio de mercadeo para poder contar con precios competitivos vs precio del mercado.

### **Herramienta para mitigar el impacto experimentado**

Uno de los beneficios del marketing digital, se centra en permitir a la empresa, clasificar sus clientes para tener en cuenta sus gustos, sus preferencias, sistemas de pago y, ubicación y así, conocer las necesidades de este, respecto al producto que solicita, para diseñar con los distintos proveedores, los muebles a la medida de los espacios y que se enmarque con el diseño del sitio en el que se van a ubicar. De igual forma, con esta herramienta digital, se logra conocer y entender al

consumidor o cliente, ofreciéndole la calidad que busca, se crea una sólida relación con él y las ventas aumentarán significativamente.

### Figura 11

#### *Propuesta para implementar el marketing digital*



Nota. Autoría propia.

En la Figura 11., se muestra la propuesta de la herramienta del marketing digital, para que el gerente de *Muebles & Muebles Electrodomésticos*, considere su implementación en el almacén, ya que la estrategia, ayuda a que se destaque en el sector comercial, pues, utiliza herramientas innovadoras de comunicación con los clientes, les permite estar en sitio web, pedir sus productos en línea y realizar los pagos de la misma forma.

### **Estrategias de levantamiento de información**

La etapa de diagnóstico, plantea un levantamiento de información, para llevar a cabo esta actividad, se realizó la recolección de datos, por medio del uso de la técnica de la encuesta y entrevista. Para la encuesta, se recurrió a un cuestionario compuesto por preguntas de tipo cerrado, esta encuesta se dirigió a una muestra de 68 empresarios minoristas de la ciudad de Tunja, en el

departamento de Boyacá; de esta forma, se dinamizó la recolección de información y la identificación de posibles problemas que pertenezcan al impacto social y comercial, con referencia a la llegada de almacenes de cadena a la capital boyacense. La entrevista tuvo como fin, identificar el grado de impacto que experimentó el almacén *Muebles & Muebles Electrodomésticos*, relatado por el gerente, para poder recolectar información de ventajas y desventajas que presenta en la actualidad el marketing en general y que este ejecutando la PYME.

### Plan de ventas y marketing

Contar con un plan de marketing, es imprescindible para todas las empresas y actividades, aun hoy en día, hay muchos empresarios que se lanzan a hacer publicidad sin tener una estrategia de marketing clara. Es importante mencionar, que, con un plan de marketing, se pueden lograr los objetivos de la empresa, así como a definir una visión a largo plazo, a mejorar la eficiencia, a prevenir errores y solucionarlos a tiempo cuando se presentan, por la anterior razón, se diseña este plan para el desarrollo de este proyecto y que incluye los siguientes aspectos:

**Tabla 2**

*Matriz FODA y sus estrategias para Muebles & Muebles Electrodomésticos*

INTERNO	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">FODA</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad en el Servicio al Cliente.</li> <li>• Mayor acceso de los clientes a mecanismo de crédito.</li> <li>• Productos de calidad.</li> <li>• Precios cómodos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desaprovechamiento de los canales de comunicación.</li> <li>• Ausencia de indicadores de satisfacción del cliente.</li> <li>• Falta de innovación en tecnología.</li> <li>• Falta de local propio.</li> <li>• Cartera Jurídica Atrasada.</li> </ul>
EXTERNO	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento en el Departamento de Boyacá.</li> <li>• Posicionamiento en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer estrategias de publicidad para incentivar la oportunidad de créditos en la compra de mercancía.</li> <li>• Realizar productos de Muebles a la medida.</li> <li>• Realizar investigación de mercados; compitiendo con sus semejantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un proyecto de Marketing digital para expandir su reconocimiento en la región por medio de las redes Sociales y demás herramientas.</li> <li>• Actualizar sus medios tecnológicos para el servicio.</li> <li>• Analizar la posibilidad de comprar un local propio.</li> <li>• Realizar una auditoría financiera para reactivar la cartera jurídica.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de la competencia con alto nivel de tecnología.</li> <li>• Publicidad en medios masivos por parte de la competencia.</li> <li>• Competencia desleal para el ingreso de productos.</li> <li>• Competencia de grandes empresas.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la calidad del servicio al cliente poniendo en marcha estrategias de publicidad en el voz a voz.</li> <li>• Realizar un proyecto de incentivo al cliente con el objetivo de atraer más clientes potenciales por medio de los clientes activos.</li> <li>• Capacitación para el Gerente en aspectos como, manejos de recursos financieros y estrategias de márketing digital.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Activar el proyecto de Marketing digital propuesto en el trabajo de grado presentado, en el cual, abarcaría todos los campos para mitigar las amenazas y el impacto experimentado tras la llegada de los almacenes de cadena en la Ciudad de Tunja.</li> </ul>

Nota. Autoría propia.

## Objetivos

Posicionar a la empresa como la primera opción para comprar muebles.

Lograr la comunicación y difusión de medios adecuados para el público objetivo.

## Segmentación

El mercado que se desea cubrir está ubicado en la ciudad de Tunja, a través de redes sociales, visitas al local, brindando un producto innovador.

## Posicionamiento

La empresa busca posicionarse de la siguiente forma: ofrecer muebles que permitan optimizar el valor del espacio y así lograr que el cliente tenga confort en su hogar, ofrecer un servicio que motive al cliente a regresar, creando una lealtad del cliente.

### **Estrategias**

Brindar productos funcionales, que optimicen espacios y sean cómodos.

Tener una alta calidad del producto con precios cómodos.

Brindar productos para los estratos 1, 2 y 3 de la ciudad de Tunja y sus alrededores.

### **Promoción**

Al ser una empresa pequeña, se toman diferentes acciones para darla a conocer, así como los productos que ofrece por medio de redes sociales, catálogos e internet; medios que permiten fidelizar al cliente con acciones como, descuentos, promociones o saludos especiales. Así mismo, se pretende lograr una estrategia de marketing digital.

### **Indicadores**

Para monitorear los objetivos del plan de marketing se consideran los siguientes indicadores: crecimiento de ventas, clientes captados por año, posicionamiento del mercado, incremento de clientes nuevos, satisfacción del cliente.

Tener en cuenta los siguientes costos que la empresa *Muebles & Muebles Electrodomésticos*, debe asumir para obtener mejores resultados en su recuperación financiera y comercial, y lograr mitigar el impacto que experimentó.

### **Tabla 3**

*Plan de ventas y marketing*

<b>PLAN DE VENTAS Y MARKETING</b>			
<b>PROPUESTA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>COSTO</b>	<b>ALCANCE</b>

<b>PRODUCTO</b>	Innovar en el producto.	5% por el valor del producto comercial	15% adicional al margen de ganancia actual
<b>CLIENTE</b>	Fomentar nuevas formas de pago.	0.00	Incluir nuevas plataformas digitales para tener más opciones de pago para los clientes.
	Realizar un estudio de Promociones.	0.00	Reactivar el flujo comercial de productos que se quedaron en el stock para implementar nuevos al inventario.
	Realizar estudio de mercado para estar dentro los precios competitivos del mercado.	\$ 1.300.000,00	Facilita la proyección de nuevos objetivos comerciales para la empresa para tener metas financieras y poder llegar a más clientes del mercado de muebles y electrodomésticos.
<b>INNOVACIÓN</b>	Implementar el Marketing digital	\$ 800.000	Fomentar la creación e incursión en plataformas digitales tales como Facebook e Instagram.
	Realizar un catálogo Virtual y ventas On-Line mediante la creación de una página WEB.	3.500.000	Tener la página WEB de la empresa <i>Muebles y Muebles Electrodomésticos</i> , para alcanzar a más clientes en el departamento de Boyacá, y que puedan realizar sus compras virtualmente o mirar los productos y servicios que se ofrecen.

Nota. Autoría propia.

## Producto

Dentro de este ítem, se propone innovar en los productos de la empresa, dado que se debe tener una creación de productos personalizados para el cliente, ya que, actualmente, hay muy pocas empresas que toman la decisión de satisfacer al cliente mediante productos de muebles personalizados.

El costo incrementaría en un 5%, porque el trabajo de los carpinteros, al no tener un molde específico tardarían más tiempo en su elaboración, y la disposición de la madera a utilizar, ya que, no todas las maderas se dejan moldear con facilidad; por ejemplo, la *madera flor morado* y el *cedro*, son las dos maderas más utilizadas en *Muebles & Muebles Electrodomésticos*, para la

elaboración de sus productos. Sin embargo, la *madera flor morado*, es una madera que no se deja manipular tan libremente, como sí lo permite el *cedro*, pero sus precios y calidad en el producto son diferentes, por tal motivo, tendría un costo adicional al manejo en la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos ver beneficios en el precio de venta dado que al cumplir con la parte de innovación en la personalización tendría un costo mayor a lo manejado en este mercado.

### **Cliente**

En este ítem, se trabajaron tres objetivos: uno de ellos, es el de fomentar nuevas formas de pago, teniendo en cuenta que la empresa solo recibe efectivo y datafono, pero, no está aprovechando las nuevas plataformas digitales que se están utilizando en el mundo. Una de las plataformas a implementar, sería Niqui, Daviplata, Ahorro a la mano, y plataformas que ofrecen mejores servicios con pagos con tarjetas de crédito y débito, así como la utilizada actualmente.

Otro de los objetivos planteados, es realizar un estudio para identificar la posibilidad de promocionar productos que están en el stock, y que pueden generar nuevos ingresos a la empresa; por último, se realizaría un estudio de mercado, el cual permitiría la contratación de un profesional en esta área, para que realice el estudio, con el fin de tomar mejores decisiones comerciales y financieras para la empresa, y así llegar a un mayor número de clientes.

### **Innovación**

En este apartado, se podrá aprovechar de manera más efectiva el área de *Marketing Digital* que, aunque es un tema muy extenso, puede abrir las puertas, mediante la capacitación para el personal activo, con la finalidad de incursionar en el mundo profesional del mercadeo en redes sociales tales como *Facebook* e *Instagram*. Cabe resaltar, que, los costos pertenecen a la capacitación del gerente, para tomar estas plataformas en modo profesional y aumentar el flujo de clientes, publicidad y ventas.

Por otro lado, se debe implementar el uso de una página web, la cual tiene un costo aproximado a los \$3'200. 000.00, considerando que, la empresa, nunca ha incursionado en este campo, y se debe dar creación, las autorizaciones de dominio y el aspecto profesional para el desarrollo e implementación, el cual va a estar unido a los medios de pagos, ya que contará con el *botón virtual de pago*, con el que los clientes podrán efectuar las transacciones de manera virtual. El anterior elemento es relevante, dado que aporta un plus más a la empresa, y favorece la comodidad de sus clientes, sumado a empezar o mejorar su *Good Will*, el cual le dará más activos y reconocimiento en el departamento de Boyacá.

## 7. Plan de operación

### PLAN DE OPERACIÓN

<b>PERIODO</b>	2022
<b>Responsable</b>	Edwar Alberto Alvarez Otorala
<b>Objetivo General</b>	Analizar el impacto comercial del almacén Muebles & Muebles Electrodomésticos de la ciudad de Tunja frente al comercio de almacenes de cadena.
<b>Objetivos Específicos</b>	<p>Diagnosticar el impacto comercial causado por los grandes almacenes de cadena, sobre el comercio de muebles y electrodomésticos en el almacén Muebles &amp; Muebles de la ciudad de Tunja.</p> <p>Analizar las estrategias empleadas por las grandes cadenas de almacenes y el comercio del Almacén Muebles &amp; Muebles de la ciudad de Tunja para competir en un ambiente cada vez más globalizado.</p> <p>Proponer alternativas de solución que aminoren el impacto del comercio de muebles y electrodomésticos de las grandes cadenas de almacenes, respecto a la comercialización del almacén Muebles &amp; Muebles en la ciudad de Tunja.</p>

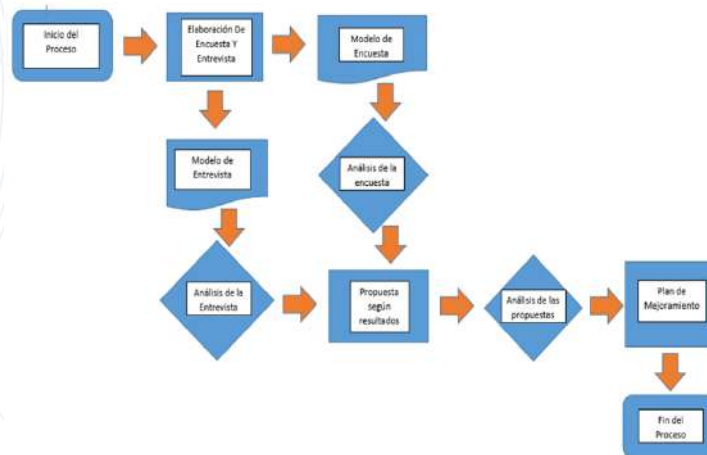
ACTIVIDAD	PERIODO	CRONOGRAMA					Medio de Control	Frecuencia De Revision	Recursos Necesarios	Responsables
		1	2	3	4	5				
Realizar Anteproyecto	Feb-Mar	X	X				Entregas Parciales	Semanal	Computador Internet Biblioteca Papelería	Estudiante Director de Proyecto
Recolectar Informacion	Mar-Abr		X	X			Visitas Semanales al Almacén Consultas diarias Bibliografías	Semanal	Plan Financiero del Almacén Archivos del Almacén Consultar Páginas de las multinacionales Visitar Pymes	Estudiante
Desarrollo de Objetivos	Mar-Abr		X	X			Revisiones Periodicas por parte del Director	periodica	Datos de Muebles & Muebles Datos de Multinacionales Conocimientos Adquiridos en la Carrera Dialogo con Gerentes de Pymes Consultas por Internet y Redes Sociales	Estudiante
Aplicar Instrumentos	Mar-Abr		X	X			aplicar 15 encuestas semanalmente	Semanal	Papelería Computador Encuestas	Estudiante
Analizar Informacion Recolectada	Abril			X			Evaluar periodicamente resultados obtenidos del estudio	periodica	Computador conocimiento propio del estudiante Encuestas Bibliografía paginas de internet	Estudiante
Producto Final	Mayo				X		Entrega del proyecto y preparar Sustentación de Proyecto de acuerdo a fechas dadas por el Comité	mes	Computador Internet papelería Plantilla de la UAN Acuerdo 48 de Proyecto de Grado	Estudiante Director del proyecto y Jurados Asignados

Nota. Autoría propia.

El Plan de operación propuesto, inicia con la elaboración de la encuesta y la entrevista, elementos que van a convocar a los 68 empresarios de pymes y al gerente de *Muebles & Muebles Electrodomésticos*, con el fin de conocer aspectos como, la afectación que presentaron frente a la llegada de las grandes cadenas de almacenes a Tunja; estrategias que aplicaron para permanecer competitivos en el mercado; cuál multinacional le representa mayor amenaza para su negocio; entre otras. La entrevista, permite evidenciar la opinión del gerente de la empresa estudiada, sobre la forma como ve la competencia en el mercado, la proyección que tiene de su negocio, el impacto que ha visto en su empresa del comercio mayorista, por mencionar algunos aspectos. Con los resultados obtenidos de estos dos instrumentos, se realiza el análisis de cada respuesta para generar posteriormente un plan de mejoramiento.

**Figura 12**

*Flujograma*



Nota. Autoría propia.

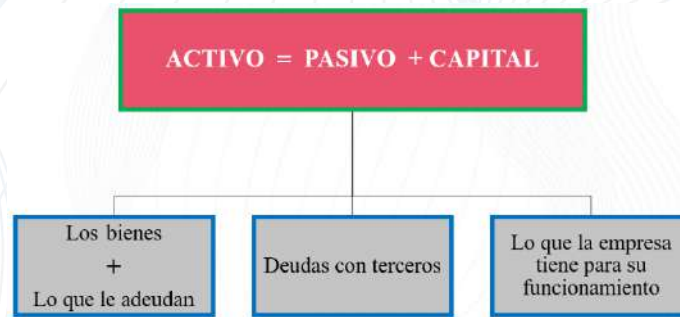
## 8. Plan financiero

El Almacén *Muebles & Muebles Electrodomésticos*, dentro del plan financiero, maneja aspectos como: Inventarios, capital de trabajo, compra y venta de mercancías, créditos, que explico a continuación, para finalmente, dar a conocer el balance y estados financieros de la empresa.

Los inventarios, son una relación ordenada y completa de toda la mercancía que existe en la empresa, e integra el patrimonio y representa parte de sus activos que lo componen, las cuentas del pasivo, más el capital que aportan los socios o propietario.

### Figura 13

*Mapa conceptual sobre el activo de la empresa*



Nota. Autoría propia.

### Fórmula para calcular el Capital

$$\text{ACTIVO} - \text{PASIVO} = \text{CAPITAL}$$



**Tabla 4**

*Clasificación de los pasivos*

PASIVO CORRIENTE	PASIVO NO CORRIENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sueldos a pagar</li> <li>➤ Alquileres</li> <li>➤ Créditos a corto plazo</li> <li>➤ Deudas con proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Préstamos Hipotecarios</li> <li>➤ Créditos a largo plazo</li> <li>➤ Deudas a Largo plazo</li> <li>➤ Obligaciones por Pagar</li> </ul>

Nota. Autoría propia. Tomado de la información suministrada por el Gerente

**Capital de trabajo**

Es el dinero real con el que cuenta *Muebles & Muebles Electrodomésticos*, para realizar las actividades propias de su actividad comercial, tales como: gastos de mantenimiento, pagos de nómina, obligaciones tributarias y, en general, todos los compromisos adquiridos a corto plazo.

**El activo corriente**, lo constituye: dinero en caja, en bancos, cuentas por cobrar e inventarios de mercancía existente.

**El pasivo corriente**, abarca: pago a proveedores, pagos de créditos adquiridos con entidades bancarias, pago de impuestos, arrendamientos, servicios públicos, seguros, entre otros.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Dentro de otros aspectos que se tienen en cuenta en las operaciones comerciales y financieras la empresa tiene en cuenta aspectos como:

El IVA en las compras y ventas

El IVA crédito Fiscal, corresponde a las compras

El IVA débito Fiscal, corresponde a las ventas

Todo lo referente con el IVA, se debe tener en cuenta en las empresas, para así determinar el valor del impuesto mensual a pagar.

Otro libro que maneja el almacén estudiado, es el diario de ventas y compras, allí se detallan las facturas con su respectivo IVA, con el fin de controlar las ventas mensuales y de esa manera, tener un control de IVA cobrado a los diferentes clientes, así como el IVA pagado a los proveedores a los que le compra la empresa.

**Tabla 5**

*Ejemplo de libro Diario de Ventas*

Fecha	Nombre del Cliente	Cedula o Rut	No. Factura de Venta	Valor Neto Venta	IVA 19%	Valor Total

Nota. Autoría propia con base en los Archivos del Almacén Muebles & Muebles.

**Tabla 6**

*Ejemplo de libro Diario de Compras*

Fecha	Nombre del Proveedor	Rut	No. Factura de Compra	Valor Neto Compra	IVA 19%	Valor Total

Nota. Autoría propia con base en los Archivos del Almacén Muebles & Muebles.

## Balance General

El balance general de *Muebles & Muebles Electrodomésticos*, deja ver el estado financiero, donde se muestra información respecto a sus activos, pasivos, patrimonio neto de la empresa al 31 de diciembre del 2021.

Para la realización del balance, se tuvieron en cuenta aspectos como:

- Los activos circulantes
- Identificación y registro de activos fijos
- La contabilización de los pagos circulantes
- El registro de todos los pasivos fijos
- Realizar la suma total de los pasivos
- Ingreso de los montos en la cuenta de capital para obtener la suma total

**Tabla 7**

### Balance General

BALANCE GENERAL								
ALMACÉN MUEBLES & MUEBLES ELECTRODOMÉSTICOS								
NIT: 6781692-1								
ACTIVO	2006	2007	2008	2017	2018	2019	2020	2021
BANCOS	\$ 35.000.000	\$ 39.000.000	\$ 42.300.000	\$ 46.400.000	\$ 51.600.000	\$ 37.500.000	\$ 52.900.000	\$ 55.700.000
DEUDORES	\$ 12.000.000	\$ 17.000.000	\$ 21.500.000	\$ 25.100.000	\$ 34.200.000	\$ 27.000.000	\$ 31.000.000	\$ 34.000.000
ANTIPO IMPUESTOS	\$ 1.300.000	\$ 1.600.000	\$ 1.900.000	\$ 2.300.000	\$ 2.750.000	\$ 3.167.000	\$ 3.298.000	\$ 3.468.000
CUENTAS POR COBRAR	\$ 7.000.000	\$ 9.000.000	\$ 13.500.000	\$ 15.700.000	\$ 19.800.000	\$ 17.800.000	\$ 19.100.000	\$ 20.200.000
INVENTARIOS	\$ 33.800.258	\$ 40.214.160	\$ 50.383.728	\$ 52.319.390	\$ 61.020.812	\$ 45.104.955	\$ 54.353.816	\$ 79.488.146
MERCANCIAS NO FABRICADAS POR LA EMPRESA	\$ 42.412.230	\$ 34.145.840	\$ 118.988.272	\$ 64.861.570	\$ 64.939.168	\$ 36.505.045	\$ 38.306.064	\$ 70.491.854
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 3.000.000	\$ 3.200.000	\$ 3.800.000	\$ 4.500.000	\$ 5.200.000	\$ 5.400.000	\$ 6.700.000	\$ 7.300.000
EQUIPO DE OFICINA	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.200.000	\$ 2.300.000	\$ 2.700.000	\$ 3.500.000	\$ 4.200.000	\$ 5.600.000
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -	\$ -	\$ 12.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 35.000.000
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ 600.000	\$ 640.000	\$ 760.000	\$ 900.000	\$ 1.040.000	\$ 1.080.000	\$ 88.340.000	\$ 1.460.000
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 136.112.488</b>	<b>\$ 145.800.000</b>	<b>\$ 206.332.000</b>	<b>\$ 234.180.960</b>	<b>\$ 243.250.000</b>	<b>\$ 177.057.000</b>	<b>\$ 251.198.000</b>	<b>\$ 277.708.000</b>
<b>PASIVO</b>								
PROVEEDORES	\$ 16.000.000	\$ 18.060.000	\$ 17.800.000	\$ 23.600.000	\$ 32.500.000	\$ 17.425.000	\$ 21.100.000	\$ 12.500.000
CUENTAS POR PAGAR	\$ 7.600.000	\$ 30.249.752	\$ 60.015.200	\$ 66.722.449	\$ 74.241.464	\$ 78.717.000	\$ 95.600.000	\$ 98.473.000
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	\$ 1.100.000	\$ 1.700.000	\$ 5.800.000	\$ 7.500.000	\$ 6.300.000	\$ 12.430.000	\$ 59.013.000	\$ 44.000.000
RETENCIÓN EN LA FUENTE	\$ 2.700.000	\$ 1.400.000	\$ 2.375.000	\$ 3.000.000	\$ 3.375.000	\$ 2.125.000	\$ 1.125.000	\$ 2.375.000
IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS								
SALARIOS POR PAGAR	\$42.712.488,00	\$45.574.248,00	\$47.316.360,00	\$60.595.222,08	\$64.937.536,08	\$49.740.000,00	\$49.740.000,00	\$53.016.000,00
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 70.112.488</b>	<b>\$ 96.984.000</b>	<b>\$ 133.306.560</b>	<b>\$ 161.417.671</b>	<b>\$ 181.354.000</b>	<b>\$ 160.437.000</b>	<b>\$ 226.578.000</b>	<b>\$ 210.364.000</b>
<b>PATRIMONIO</b>								
CAPITAL SOCIAL	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 26.000.000	\$ 11.000.000	\$ 27.000.000	\$ 25.000.000	\$ 35.000.000	\$ 7.000.000	\$ 3.000.000	\$ 47.000.000
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 66.000.000</b>	<b>\$ 51.000.000</b>	<b>\$ 67.000.000</b>	<b>\$ 65.000.000</b>	<b>\$ 75.000.000</b>	<b>\$ 31.000.000</b>	<b>\$ 41.000.000</b>	<b>\$ 87.000.000</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 136.112.488</b>	<b>\$ 147.984.000</b>	<b>\$ 200.306.560</b>	<b>\$ 226.417.671</b>	<b>\$ 256.354.000</b>	<b>\$ 191.437.000</b>	<b>\$ 267.578.000</b>	<b>\$ 297.364.000</b>

Nota. Autoría propia. Tomada de los Archivos del Almacén Muebles & Muebles

Analizando el balance general de la empresa *Muebles & Muebles Electrodomésticos*, se puede observar, que, a pesar de la llegada de las grandes cadenas de almacenes a la ciudad de Tunja, y con la pandemia que afectó al mundo, se logró mantener competitiva; pero, analizando su situación financiera, tuvieron que emprender otras actividades en la comercialización de sus productos, para permanecer en el mercado de muebles y electrodomésticos, que cada vez es más exigente y máxime, cuando el poder adquisitivo de los diferentes clientes; también se ha visto afectada, porque sus fuentes de ingreso se vieron disminuidas por las situaciones por la que ha atravesado el departamento y país en general.

### **Estado de resultados**

El estado de resultados de la empresa *Muebles & Muebles Electrodomésticos*, se sacó con el fin de que su propietario verificara si con la llegada de las grandes cadenas de almacenes a la ciudad de Tunja; el resultado del ejercicio fue positivo o negativo y de qué manera afectó su productividad y en qué años obtuvo ganancias o pérdidas y darle a conocer la importancia de contar a tiempo con dicha información, para así, implementar medidas a tiempo, mediante una información oportuna y confiable para la toma de decisiones empresariales, lo que sin lugar a dudas mejorará el proceso de distribución y venta de los productos que se generan en la empresa, garantizando que el cliente sienta satisfacción en el momento de adquirir el producto.

**Tabla 8**

*Estado de resultados*

ESTADO DE RESULTADOS								
ALMACEN MUEBLES & MUEBLES ELECTRODOMESTICOS								
NIT: 6761692-1								
AÑOS	2006	2007	2008	2017	2018	2019	2020	2021
<b>INGRESOS</b>								
INGRESO POR VENTAS	\$ 108.000.000	\$ 56.000.000	\$ 95.000.000	\$ 120.000.000	\$ 135.000.000	\$ 85.000.000	\$ 45.000.000	\$ 95.000.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 108.000.000</b>	<b>\$ 56.000.000</b>	<b>\$ 95.000.000</b>	<b>\$ 120.000.000</b>	<b>\$ 135.000.000</b>	<b>\$ 85.000.000</b>	<b>\$ 45.000.000</b>	<b>\$ 95.000.000</b>
<b>GASTOS</b>								
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 32.760.000	\$ 34.944.000	\$ 34.944.000	\$ 34.944.000	\$ 34.944.000	\$ 34.944.000	\$ 34.944.000	\$ 34.944.000
GASTOS DE PERSONAL	\$ 9.952.488	\$ 10.581.480	\$ 11.280.360	\$ 18.087.146	\$ 19.158.219			
AUXILIO DE TRANSPORTE X SALARIOS	\$ 1.144.800	\$ 1.219.200	\$ 1.320.000	\$ 1.995.120	\$ 2.117.064			
ARRENDAMIENTO	\$ 700.000	\$ 750.000	\$ 790.000	\$ 850.000	\$ 1.200.000	\$ 1.500.000	\$ 1.700.000	\$ 1.750.000
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 960.000	\$ 1.152.000	\$ 1.320.000	\$ 1.560.000	\$ 2.760.000	\$ 3.000.000	\$ 3.480.000	\$ 3.720.000
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 45.517.288</b>	<b>\$ 48.646.680</b>	<b>\$ 49.654.360</b>	<b>\$ 57.436.266</b>	<b>\$ 60.179.283</b>	<b>\$ 39.444.000</b>	<b>\$ 40.124.000</b>	<b>\$ 40.414.000</b>
<b>COSTOS DE VENTAS</b>								
COMERCIO AL POR MAYOR Y POR MENOR	\$ 42.412.230	\$ 34.145.840	\$ 118.988.272	\$ 64.861.570	\$ 64.939.168	\$ 36.505.045	\$ 38.306.064	\$ 70.491.854
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 108.000.000</b>	<b>\$ 56.000.000</b>	<b>\$ 95.000.000</b>	<b>\$ 120.000.000</b>	<b>\$ 135.000.000</b>	<b>\$ 85.000.000</b>	<b>\$ 45.000.000</b>	<b>\$ 95.000.000</b>
<b>EGRESOS</b>	<b>\$ 82.000.000</b>	<b>\$ 45.000.000</b>	<b>\$ 68.000.000</b>	<b>\$ 95.000.000</b>	<b>\$ 100.000.000</b>	<b>\$ 92.000.000</b>	<b>\$ 42.000.000</b>	<b>\$ 48.000.000</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 26.000.000</b>	<b>\$ 11.000.000</b>	<b>\$ 27.000.000</b>	<b>\$ 25.000.000</b>	<b>\$ 35.000.000</b>	<b>\$ -7.000.000</b>	<b>\$ 3.000.000</b>	<b>\$ 47.000.000</b>

Nota. Autoría propia.

Se puede observar que, con la llegada de grandes almacenes como, *Jumbo* u *Olímpica*, en el año 2007, al año 2008 el almacén *Muebles & Muebles Electrodomésticos*, obtuvo pérdida en su reporte financiero, respecto a los años anteriores, debido a que, la comercialización de sus mercancías disminuyó significativamente.

Igual sucedió en el año 2019, con la llegada de *Éxito*, *Macro* y *Home Center*, en este año, la empresa obtuvo pérdidas, pues, ya había más cadenas de almacenes que ofrecían productos similares a los que esta comercializaba, no solo el almacén estudiado, sino los almacenes que funcionan en la ciudad de Tunja y que se vieron afectados grandemente; por esa razón y todas las expresadas anteriormente, se recomienda a su propietario cambiar e innovar en la forma de comercializar sus productos, para permanecer competitivo en este mercado.

Tabla 9

Indicador TIR y VPN

ALMACEN MUEBLES & MUEBLES						
INDICADOR VALOR NETO ACTUAL (VAN) Y TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)						
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021						
<b>FLUJO DE INGRESOS</b>		<b>FLUJO DE EGRESOS</b>		<b>FLUJO DE EFECTIVO NETO</b>		
<b>AÑO</b>	<b>VALOR</b>	<b>AÑO</b>	<b>VALOR</b>	<b>AÑO</b>	<b>VALOR</b>	
2006	\$ 108.000.000	2006	\$ 82.000.000	2006	\$ 26.000.000	
2007	\$ 69.000.000	2007	\$ 45.000.000	2007	\$ 24.000.000	
2008	\$ 95.000.000	2008	\$ 68.000.000	2008	\$ 27.000.000	
2017	\$ 120.000.000	2017	\$ 95.000.000	2017	\$ 25.000.000	
2018	\$ 135.000.000	2018	\$ 100.000.000	2018	\$ 35.000.000	
2019	\$ 85.000.000	2019	\$ 92.000.000	2019	-\$ 7.000.000	
2020	\$ 45.000.000	2020	\$ 42.000.000	2020	\$ 3.000.000	
2021	\$ 95.000.000	2021	\$ 48.000.000	2021	\$ 47.000.000	
<b>Total</b>	<b>\$ 752.000.000</b>	<b>Total</b>	<b>\$ 572.000.000</b>	<b>Total</b>	<b>\$ 180.000.000</b>	
<b>Formulación de datos</b>		<b>IO</b>	<b>-\$ 40.000.000</b>	<b>TABLA DE INFORMACION</b>		
Flujo 1	\$ 26.000.000	Flujo 1	\$ 26.000.000	<b>VARIABLE</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Flujo 2	\$ 24.000.000	Flujo 2	\$ 24.000.000	n	8 años	
Flujo 3	\$ 27.000.000	Flujo 3	\$ 27.000.000	i	10% Tasa de interes	0,1
Flujo 4	\$ 25.000.000	Flujo 4	\$ 25.000.000	Inversión Inicial	\$ 40.000.000	
Flujo 5	\$ 35.000.000	Flujo 5	\$ 35.000.000			
Flujo 6	-\$ 7.000.000	Flujo 6	-\$ 7.000.000			
Flujo 7	\$ 3.000.000	Flujo 7	\$ 3.000.000			
Flujo 8	\$ 47.000.000	Flujo 8	\$ 47.000.000			
		<b>VAN</b>	<b>\$105.114.255,67</b>			
		<b>TIR</b>	<b>60%</b>			
		<b>VPN</b>	<b>\$ 82.078.160,41</b>			

Nota. Autoría propia.

Con el cálculo de la TIR, se puede realizar un óptimo planeamiento financiero, pues, este mide la viabilidad del proyecto que se está trabajando y evita los riesgos de capital que se puedan generar. Transforma el retorno de inversión de la empresa en un porcentaje, para luego ser comparado con porcentajes de una inversión de bajo riesgo; del mismo modo, este cálculo permite comparar el valor actual de los gastos con los ingresos que se han proyectado para más adelante.

En la Tabla 9., se muestra el cálculo de la Tasa Interna de retorno (TIR), para lo cual fue necesario hallar el indicador de Valor Neto Actual (VAN), que se calcula partiendo de una inversión inicial, la tasa de descuento que se va a utilizar y el flujo neto de cada año, para llegar a obtener el flujo de efectivo neto.

VAN: Devuelve el valor neto actual a partir de un flujo de fondos (f1 a f8 que es el histórico que hay) y con base a la tasa de descuento establecida (10%).

El VPN, trae los valores de los ingresos a un valor presente y nos permite determinar si es viable o no la inversión, se le resta la inversión inicial, a razón de que la inversión se hace de cuenta que se realiza el día de hoy, lo que nos da el valor real presente neto, al ser mayor que cero (0), indica que la inversión es viable, cuando es negativa o igual a cero, es una inversión no viable.

Lo que se puede concluir, es que, como la  $TIR > 0$ . El proyecto es aceptable, ya que su rentabilidad es mayor que la rentabilidad mínima requerida. Esto significa, que, si se invirtiera en este proyecto, el gerente de *Muebles & Muebles Electrodomésticos*, ganaría más dinero.

## 9. Conclusiones y logros

Se concluye que, el impacto comercial frente al comercio de almacenes de cadena, el almacén *Muebles & Muebles Electrodomésticos* de la ciudad de Tunja, es una empresa que arroja rentabilidades relativamente bajas, respecto con la oportunidad que ofrece hoy día el mercado. Es una empresa que, por tener un único dueño, y de no generar los resultados que él esperaba, hace que sea un negocio sostenible financieramente a largo plazo. Este negocio es satisfactorio para su propietario, pero, que, si implementa las estrategias de marketing digital mostradas, puede llegar a ser líder en el mercado minorista.

Tal cual como se demostró en el estado de resultados, hubo un impacto significativo de del 52%, en el comercio del almacén *Muebles & Muebles Electrodomésticos* de la ciudad de Tunja (Boyacá) a partir del año 2007, año en el cual empezaron a llegar los almacenes de cadena que tenían comercio con muebles y electrodomésticos y repitiéndose el impacto en los años 2018 y 2019.

Como alternativas de solución que aminoren el impacto del comercio de muebles y electrodomésticos de las grandes cadenas de almacenes, respecto a la comercialización del almacén *Muebles & Muebles Electrodomésticos* en la ciudad de Tunja, se propone implementar el marketing digital en el almacén, para dar a conocer la empresa, sus productos, planes de ventas, promociones, sistemas de créditos y demás aspectos que se desarrollen para los diferentes clientes, sin necesidad de que ellos se desplacen al sitio. De esta manera, ahorran tiempo, dinero y la empresa presenta mayor productividad y rentabilidad a futuro. Además, se propone desarrollar



diferentes estrategias de marketing para el producto, la innovación y el cliente, pues, se consideran que son la imagen de la empresa y contribuyen a mejorar la rentabilidad del almacén.

Con esta investigación, se logró en términos financieros, analizar, cómo funciona *Muebles & Muebles Electrodomésticos*. en cuanto a facturación, pedidos, libro de clientes, libro de ventas, personal que venía trabajando en la empresa, antes de la llegada de los grandes almacenes a la ciudad de Tunja, y cómo afectó económicamente a esta empresa con el impacto experimentado en los años analizados que se puede observar en el Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias.

También se concluye que este trabajo dejan ver que la empresa *Muebles & Muebles Electrodomésticos*, pese a la crisis financiera ocasionada por el impacto comercial experimentado tanto por el almacén, como por otras PYMES que comercializan muebles y electrodomésticos en el sector y analizados mediante la encuesta realizada, al día de hoy, es una empresa que se ha mantenido en el mercado, pero, financieramente, no está generando los resultados económicos que venía presentando, con la implementación de las estrategias propuestas, puede llegar a ser líder en el comercio minoritario de la ciudad.

De igual forma, se logra incentivar al gerente para que tenga en cuenta los siguientes aspectos: que la información del almacén esté actualizada para generar confianza y credibilidad en el personal; que la consulta y el ingreso a la misma, sea de fácil acceso y debe tener una presentación agradable a la vista del cliente; todo el personal del almacén *Muebles & Muebles Electrodomésticos*, debe saber técnicas de atención al cliente para lograr la fidelidad del mismo, a

la vez, es importante brindar capacitación continua para mejorar el servicio y una satisfacción en general; para la comercialización de un producto se debe desarrollar un plan de marketing que permita identificar el entorno en el que se desenvuelve la empresa, con el fin de incrementar su posicionamiento en el sector.

El resultado de la investigación se logra, dado que se demostró y midió financieramente el impacto experimentado por el almacén de *Muebles & Muebles Electrodomésticos* y el gerente acepta implementar las propuestas presentadas en este trabajo de grado.

Por otra parte, y tomándolo como logro se puede evidenciar que no solo *Muebles & Muebles Electrodomésticos* sufrió un impacto comercial tras la llegada de los almacenes de cadena a la ciudad de Tunja, sino también las demás PYMES del sector de muebles y muebles electrodomésticos de la ciudad de Tunja, gracias al análisis que se hace a estas empresas. Con lo anterior, se puede concluir, que, los gerentes de las PYMES del sector de muebles y electrodomésticos, creen que las estrategias utilizadas hace 20 años, les van a funcionar por siempre, pero, están reconociendo que el uso de las nuevas tecnologías, ha hecho que estas ya no sean efectivas, por tanto, deben estar actualizados y capacitados para conocer y adaptarse a los cambios tecnológicos que día tras día son más exigentes.

Asimismo, la herramienta de recolección de información (encuesta), dejó ver, que, la mayoría de la PYMES del sector que comercializa muebles y electrodomésticos en la ciudad de Tunja, la constituyen empresarios con poco capital, que no encuentran innovación como factor importante para la estabilidad de su empresa, sino que viven el día a día, no implementan

estrategias de venta que les permita permanecer competitivos, ya que ser innovadores conlleva a realizar una inversión económica. También, permitió reconocer, que, dentro de las multinacionales que representan mayor amenaza para las PYMES, son el *Éxito* y *Jumbo*, por cuanto tienen variedad de estrategias de mercadeo llamativas para el cliente en general.

Adicionalmente, se pudo determinar, que, las empresas son celosas en el momento de permitir que personal ajeno a estas, entren a investigar su mercado, cómo funcionan y cuál es su fuente de ingreso y estado financiero en general; aun cuando se les informa que, la investigación o intervención del investigador, va a contribuir significativamente en la permanencia de las mismas en el mercado, y se brindan oportunidades de efectuar nuevos métodos para comercializar sus productos. Lo anterior, es un factor que limita en cierto modo que las investigaciones se desarrollen de manera profunda, bajo el nivel que se requiere para dar soluciones más efectivas. De igual forma, se pudo detectar que estos empresarios minoristas no creen en las redes sociales como estrategia para comercializar sus productos y darse a conocer de una manera globalizada, consideran este aspecto como un desperdicio en su economía, porque no están dispuestos a invertir en capacitación, innovación y mucho menos, en marketing digital, a pesar de las demostraciones de que esa es una importante herramienta que utilizan las grandes empresas.

## 10. Bibliografía

Alberto Muñoz, Santiago et al. (2011), Evaluación del impacto de las multinacionales en las pymes de la ciudad de Barranquilla: Realidad de las empresas vinculadas vs. la percepción de las empresas no vinculadas, *Revista Pensamiento & Gestión*. n.32, pp.225-247. ISSN 1657-6276

Aldana, E., Aguilar, L., de Trujillo, C. & Trujillo, E. (1977). Las multinacionales en el mundo y Colombia. *Revista Controversia*. No. 52. <https://doi.org/10.54118/controver.v0i52-53.504>

Banco Mundial, Cumbre Mundial del Emprendimiento (junio, 2016). Los emprendedores y las pequeñas empresas impulsan el crecimiento económico y crean empleos, <https://www.bancomundial.org/feature/2016/06/20>

Blázquez Santana, F., Dorta Velázquez, J., Verona Martel, M. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, vol. 16, núm. 28, julio-diciembre, 2006, pp. 43-56

BPR Asociados Sales & Credit (2018), Mercado Minorista de las Cadenas de Almacenes

Castillo Martín, P. (2011). Política Económica: Crecimiento económico, desarrollo económico y desarrollo sostenible. *Revista Internacional del Mundo Económico y del Derecho*.

Volumen III, pp. 1-12 Obtenido de

<http://www.revistainternacionaldelmundoeconomicoydelderecho.net/wpcontent/uploads/RIMED-Pol%C3%ADtica-econ%C3%B3mica.pdf>

CEO Roads Consulting Group -2021-03-02, En 2021 el mercado será de las multinacionales, Por José Pérez Vélez. <https://www.valoraanalitik.com/2021/03/02/en-2021-el-mercado-sera-de-las-multinacionales/>

CEPAL. (2019). Perspectivas del Comercio Internacional de América Latina y el Caribe.

Colombia.co. (2017). La inversión extranjera le apuesta a Colombia. <https://www.colombia.co/extranjeros/negocios-en-colombia/la-inversion-extranjera-le-apuesta-a-colombia/>

CEPAL. (2020). Índice N° 4. COVID-19. Informe Especial Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf)

Drucker, P. (agosto de 1993), “El comercio al por menor en una sociedad post-capitalista”, En: Revista Stores.

Equipo Editorial Py (s. f.). Aunque producen 40% del pib, las pymes aún enfrentan muchos desafíos para operar. <https://www.pymas.com.co/ideas-para-crecer/mundo-pyme/caracteristicas-pymes-colombia>

Fernandez, L & Lluch (2015). *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: Una visión de largo plazo*. Editorial Fundación BBVA

Herrera, C. (2010). Consumiendo: Introducción al consumo y al consumidor colombiano (pp. 3-9, 60-63, 183-191). Bogotá: Alfaomega.

Hill, Ch. (2007). *Negocios Internacionales: Competencia en el mercado global*. México, Bogotá, Buenos Aires: McGraw-Hill Interamericana. [http://www.dinero.com/edicion-impresa/columnistas/200-anos-comercio-colombia-luis-fernando-molina-londono\\_71632.aspx](http://www.dinero.com/edicion-impresa/columnistas/200-anos-comercio-colombia-luis-fernando-molina-londono_71632.aspx)

Michael Porter. (1995). "The competitive advantage of nations", 56. USA: The Free Press.

Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/sintesis-y-resumenprincipales-teorias-del-comercio-internacional/sintesis-y-resumen-principalesteorias-del-comercio-internacional.pdf>

Ortega, C. (s. f.). ¿Cuál es la importancia de las pymes en la economía colombiana? <https://www.pymas.com.co/ideas-para-crecer/mundo-pyme/la-importancia-de-las-pymes-en>



Silva Guerra, H. (enero – junio 2012). Panorama del negocio minorista en Colombia.

*Pensamiento & Gestión. Revista de la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte.*

[http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento.](http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento)



## ANEXOS

### ANEXO 1. FORMATO DE ENCUESTA

#### GUÍA DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ALMACENES MINORISTAS DE MUEBLES Y ELECTRODOMESTICOS DE LA CIUDAD DE TUNJA:

La encuesta va dirigida a los empresarios de la ciudad de Tunja con el propósito de obtener información de primera mano, sobre la forma como la llegada de las grandes cadenas de almacenes impactó el comercio de las pequeñas empresas de muebles y electrodomésticos.

#### INFORMACIÓN GENERAL:

Sexo: Hombre \_\_\_\_\_ Mujer \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Nivel de escolaridad:

Primaria \_\_\_ Secundaria \_\_\_ Profesional \_\_\_ Postgrado \_\_\_ Ninguno \_\_\_

Estado Civil:

Soltero/a \_\_\_ Casado/a \_\_\_ Unión libre \_\_\_

#### INFORMACIÓN ESPECÍFICA:

1. ¿Cómo afectó su negocio la llegada de las grandes cadenas de almacenes a la ciudad de Tunja?

Económicamente \_\_\_\_\_ Poder adquisitivo \_\_\_\_\_ Pérdida de clientes \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_

2. ¿Estableció alguna estrategia de venta para permanecer competitivo en el mercado de muebles y electrodomésticos?

¿SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_Cuál? \_\_\_\_\_

3. ¿Cuál es su fortaleza para permanecer competitivo frente al comercio de las multinacionales?

Precios justos \_\_\_\_\_ Calidad del producto \_\_\_\_\_ Garantía \_\_\_\_\_

Satisfacción del cliente \_\_\_\_\_ Alternativas de pago \_\_\_\_\_

Disponibilidad del producto \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

4. ¿Con qué frecuencia hace marketing sobre los precios de los productos en las multinacionales?

Diario \_\_\_\_\_ Semanal \_\_\_\_\_ Mensual \_\_\_\_\_ Anual \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál de las multinacionales que están en Tunja representa mayor amenaza para el comercio de sus productos?

Jumbo \_\_\_\_\_ Éxito \_\_\_\_\_ Ktronix \_\_\_\_\_ Homecenter \_\_\_\_\_

¿Por qué?

\_\_\_\_\_

6. ¿Cuál factor dificulta el dinamismo de la empresa?

La Competencia \_\_\_\_\_ Falta de preparación empresarial \_\_\_\_\_

Falta de capital inicial \_\_\_\_\_ Inexperiencia del empresario \_\_\_\_\_

## ANEXO 2. FORMATO DE ENTREVISTA

### GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DEL ALMACENEN *MUEBLES & MUEBLES ELECTRODOMÉSTICOS* DE LA CIUDAD DE TUNJA:

1. ¿Cómo es la competencia del mercado frente al sector comercial de electrodomésticos y muebles?
2. ¿Qué tipo de mercancía ofrece el almacén *Muebles & Muebles Electrodomésticos*?
3. ¿Cuáles son las oportunidades de desarrollo socioeconómico que se genera en la ciudad de Tunja a través de las microempresas de electrodomésticos?
4. ¿Considera Usted que la inversión realizada por los comerciantes de muebles y electrodomésticos han hecho más competitivo este sector?
5. ¿Qué opinión le merece la llegada de las multinacionales al mercado nacional?
6. ¿Considera que la llegada de las multinacionales afecta el mercado de las microempresas?
7. ¿Cuáles son sus perspectivas de crecimiento para los próximos 5 años?