

Experiencia de Transformación Digital para Tenderos en Colombia

Mauricio Romero Posada



ALIANZAEFI
economía formal e inclusiva

Documento de Trabajo
Alianza EFI - Colombia Científica
Noviembre 2020

Número de serie: WP1-2020-018

Experiencia de Transformación Digital para Tenderos en Colombia

Mauricio Romero Posada

RESUMEN

En el siguiente capítulo se describe el proceso de investigación, cocreación y desarrollo; por medio del cual fue diseñada Expertienda, una aplicación de entrenamiento digital dirigida a fortalecer las capacidades financieras, y las habilidades para el emprendimiento. Expertienda está dirigida a los tenderos y pequeños comerciantes colombianos, y surge a partir de la necesidad de diseñar estrategias que les ayude a afrontar los retos que se presentan en el contexto actual de pandemia.

A través de una metodología de investigación de cualitativa (visitas etnográficas en puntos de venta), se visitaron diferentes comercios ubicados en el área de influencia de las sedes de la Universidad Minuto de Dios en Colombia. Esta investigación fue complementada por una revisión de escritorio y un proceso de cocreación donde participaron microemprendedores, funcionarios de Fundación Capital, Universidad Minuto de Dios y Universidad del Rosario.

A partir de este proceso de investigación, se detectaron diferentes necesidades de los emprendedores, las cuales fueron tenidas en cuenta para el diseño de Expertienda. Con base en esta experiencia, y el proceso posterior de cocreación y desarrollo, se ofrecen algunas recomendaciones dirigidas a las diferentes organizaciones y entidades interesadas en aportar el crecimiento y fortalecimiento de los microempresarios en Colombia, particularmente en los casos donde se busca desarrollar soluciones de capacitación digital:

1. Se recomienda el desarrollo de soluciones modulares, donde los microempresarios puedan interactuar en función de su interés.
2. Toda solución debe reconocer el conocimiento previo que los emprendedores tienen sobre su negocio. Si bien, este es un conocimiento fundamentalmente empírico, es necesario incluir algún mecanismo de *diagnóstico inicial*, por medio del cual se pueda medir el nivel de conocimiento, experiencia y aptitudes de gestión.
3. Es recomendable abordar cuatro áreas principales: Administración, Finanzas, Servicio al Cliente y Mercadeo-Ventas.
4. Por otro lado, se recomienda incorporar un enfoque de aprendizaje entre pares, donde en lugar de plantear diálogos entre expertos y tenderos, se planteen escenarios de conversación entre pares, donde existan diálogos entre comerciantes con mayor experiencia y comerciantes menos experimentados.
5. Adicionalmente, es recomendable incluir accesos rápidos a través de links que remitan a herramientas con información útil y práctica para los comerciantes. Por ejemplo, se sugiere incluir herramientas de apoyo, tales como calculadoras para conocer el margen de utilidad de los productos, definición de precios adecuados, y construcción de directorios de contactos claves para los comercios.

La relevancia de trabajar en pro del fortalecimiento del canal tradicional es quizás hoy más evidente que nunca. La nueva realidad determinada por la Pandemia ha acentuado la necesidad de acelerar los procesos de transformación digital, como elemento clave para la competitividad de las MIPYMES en Colombia.

PALABRAS CLAVES: microempresarios, PYMES, MIPYMES, soluciones digitales, canal tradicional, tenderos, transformación digital, investigación aplicada, cocreación, Expertienda, entrenamiento digital.



Comerciante en Soacha, Cundinamarca.

Dentro del marco de la alianza “Colombia Científica”, La Universidad del Rosario, La Universidad Minuto de Dios y Fundación Capital, han venido trabajando desde 2018, en el diseño e implementación de una iniciativa en pro del fortalecimiento económico, financiero y productivo de los tenderos colombianos.

Por su parte, Fundación Capital tiene más de 10 años de experiencia, trabajando en el desarrollo de soluciones digitales diseñadas para fortalecer las capacidades económicas y financieras de la población base de la pirámide en América Latina. Y ha decidido poner a disposición su conocimiento para el desarrollo de una solución digital creada con el fin de ofrecer herramientas que le ayuden a los pequeños comercios a fortalecer el control financiero y administrativo de sus negocios, ofreciendo valiosas herramientas para promover la resiliencia financiera.

Una de las soluciones digitales desarrolladas por Fundación Capital de mayor reconocimiento en términos de generación de capacidades económicas y financieras es LISTA¹. Se trata de una aplicación diseñada para tabletas y teléfonos inteligentes, que inicialmente fue desarrollada para la población vulnerable en Colombia, pero que se expandió a diferentes países de América Latina, África y el sur de Asia², logrando llegar en 2020 a más de 600,000 usuarios. LISTA fue pensada para llegar a personas de bajos ingresos, pequeños comerciantes y ciudadanos con bajos niveles educativos. Inspirada en el concepto de *edutainment* / aprender jugando, LISTA tiene una estructura muy dinámica, donde a través de diferentes recursos interactivos tales como juegos o vídeos, los usuarios tienen una experiencia lúdica en donde pueden adquirir herramientas que les ayuda a mejorar sus capacidades financieras. Una evaluación de impacto realizada por “Innovation for Poverty Action” (IPA) (Attanasio, Horacio; Bird, Matthew, et al. 2019), demostró que LISTA generó un impacto notable en la generación y fortalecimiento de capacidades financieras, tales como el ahorro, la administración de los recursos del hogar y del negocio, y el endeudamiento responsable. Pero además ayudó a generar cambios importantes a nivel actitudinal, generando mayor confianza y acercamiento frente al sistema financiero formal.

Otra experiencia relevante, liderada por Fundación Capital, tiene que ver con diferentes iniciativas de promoción social y medios de vida. Fundación Capital ha sido pionera en la adaptación de la metodología de *Graduación*³ al contexto latinoamericano, y junto con diferentes gobiernos nacionales, ha llevado a cabo diferentes iniciativas en países como México, Honduras, Colombia y Paraguay. Específicamente en Colombia, en conjunto con el Departamento para la Prosperidad Social (Prosperidad Social), se diseñó e implementó un programa llamado “Produciendo por mi Futuro”, que entre 2013 y 2017, llegó a 11,000 familias en situación de pobreza, en 21 municipios y 5 departamentos del país. Dicho programa contó con un componente digital desarrollado a partir del diseño de una aplicación denominada *Aptitud*, la cual ofrece a los participantes una serie de herramientas enfocadas en promover el ahorro, desarrollar ideas de negocio y fortalecer su autoestima. Dicha iniciativa fue evaluada por el “Centro de Estudios de Desarrollo Económico” (CEDE) de la Universidad de los Andes, con el apoyo del “International Development Research Centre” (IDRC) de Canadá. Y entre algunos de sus resultados, se encontró que los participantes del programa incrementaron sus ahorros y la inversión de las ganancias de sus actividades productivas. Adicionalmente tuvieron un mejor manejo de sus deudas, incrementaron los activos de sus hogares y diversificaron sus actividades productivas, entre otros resultados (Moreno-Sánchez, R; Martínez, V, et al. 2017).

Adicionalmente, se destaca el aporte de Fundación Capital, que junto con diferentes socios regionales, tales como el “Instituto de Estudios Peruanos” (IEP), ofreció por 10 años, asesoría a diferentes gobiernos de la región, en términos de inclusión financiera; impulsando procesos de bancarización y motivando iniciativas de digitalización en los pagos y transferencias monetarias entre diferentes programas de protección social, especialmente los programas de transferencias monetarias condicionadas (Maldonado, Editor. 2018).

Por último, es importante destacar el trabajo que Fundación Capital ha venido realizando desde 2016, buscando soluciones en pro del fortalecimiento de los micro y pequeños empresarios, particularmente en México y Colombia. Por ejemplo, en 2017, Fundación Capital diseñó junto con el “Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario” (PRONAFIM), una aplicación denominada “Microempresarias”, la cual estuvo enfocada en fortalecer las habilidades financieras y gerenciales de los microempresarios en México. Y desde 2018, estuvo trabajando junto con el “Centro para el Desarrollo Empresarial del Pequeño Comercio de Abarrotes” (CEDEPEC), digitalizando los contenidos de un diplomado presencial.

¹ Por su sigla en español “Logrando Inclusión a través de Tecnología y Ahorro” (LISTA).

² En América Latina ha llegado a México, Honduras, República Dominicana, Haití, Colombia, Perú, Bolivia, Brasil y Paraguay. En África a Tanzania y Mozambique. Y en el sur de Asia a India.

³ Graduación es una metodología diseñada inicialmente en Bangladesh, por la organización BRAC, la cual tiene un enfoque holístico que ayuda a las personas que viven en situación de pobreza y pobreza extrema, a superar los umbrales de la pobreza. Dicha metodología ha comprobado su efectividad a nivel mundial, por medio de diferentes estudios y evaluaciones de impacto.

En Colombia, Fundación Capital ha trabajado conjuntamente con el programa de “Banca de las Oportunidades” (BDO), en la búsqueda de diferentes soluciones integrales en pro del fortalecimiento de los corresponsales bancarios y corresponsales solidarios del país; y también ha estado buscando activamente, soluciones para incentivar la aceptación de medios de pago digitales, entendidos como una de las principales formas para promover el fortalecimiento de los micro y pequeños comercios en Colombia.

El canal tradicional en Colombia y en diferentes países de América Latina, generalmente comprende un conjunto de actividades comerciales relacionadas con la venta de productos al menudeo, muchos de ellos productos de primera necesidad, tales como alimentos, productos de aseo y cuidado personal. Aunque en su mayoría, el canal está compuesto por tiendas de abarrotes y minimercados, también incluye un espectro muy variado de comercios como droguerías, panaderías, misceláneas y ferreterías. En el presente capítulo se hablará de tiendas o comercios, en referencia a este tipo de negocios.

El canal tradicional en Colombia tiene una importancia vital desde el punto de vista económico y social para el país. Por un lado, representa el principal canal de distribución para diferentes productos de consumo masivo, y es un aliado estratégico para diferentes empresas de alimentos, productos de aseo y cuidado personal. Según cifras de Fenalco (2019), cerca del 65% de los productos consumidos por los colombianos son adquiridos a través del canal tradicional y por cada 100 negocios en Colombia, se estima que alrededor de 22 son tiendas, lo que representa cerca de 215,000 tiendas en el país. Según cifras de Nielsen (2019), el 54% de las tiendas están ubicadas en barrios de niveles socioeconómicos bajos y medios (estratos 1 al 3). Las personas de menores ingresos y con menores niveles de inclusión financiera, son los ciudadanos que más compran en este canal.

Además de la importancia económica y transaccional del canal tradicional, es fundamental resaltar su rol social en los barrios y sectores más vulnerables del país; poniendo a disposición del consumidor, con precios y formatos accesibles, productos esenciales de la canasta familiar. Por otro lado, las tiendas de barrio son un canal próximo y cercano a la comunidad, y dentro de su rol social, operan como importantes nodos de comunicación y puntos de referencia en los barrios populares. En muchas ocasiones, los tenderos son vistos como líderes de opinión y referentes de comunicación en sus comunidades. En otras palabras, las tiendas de barrio no son únicamente un lugar para abastecerse de productos, sino también, son un espacio de relevancia social, donde los vecinos del barrio pueden intercambiar información y enterarse de los eventos más importantes que acontecen en su territorio.

Finalmente, el rol social del tendero se ve reforzado por el ofrecimiento de formas de crédito directas a sus clientes más fieles: *el fiado*. Por medio de las cuales, los consumidores logran acceder, a través de mecanismos de crédito directo, a los productos más importantes dentro de la canasta familiar.

El reconocimiento de la importancia social y económica del canal tradicional en Colombia ha sido una de las principales motivaciones que han llevado a La Universidad del Rosario, La Universidad Minuto de Dios, y Fundación Capital, a unir esfuerzos en pro del fortalecimiento y crecimiento de las tiendas de barrio en el país.

Según cifras de Nielsen (2019), en los dos últimos años se cerraron aproximadamente 22,000 tiendas en el país, debido a la fuerte penetración del canal *hard discount* o tiendas de descuento (ej. D1, Ara, Justo y Bueno). Los tenderos han percibido una fuerte competencia frente a estos nuevos formatos, debido a que no pueden acceder a los bajos precios garantizados por la economía de escala que estos nuevos formatos manejan, y sienten que están librando una competencia desventajosa frente a estas cadenas.

Con la actual contingencia ocasionada por la pandemia del Covid-19 y las medidas de distanciamiento social y cuarentena nacional, decretadas por el gobierno colombiano desde marzo de 2020, las tiendas del canal tradicional han sido llevadas a un fuerte proceso de reinversión, donde los procesos de transformación digital no son hoy únicamente una oportunidad de crecimiento, sino que pueden verse como una condición para su supervivencia.

En comparación al mes de febrero de 2020, en marzo de 2020, las tiendas de abarrotes y supermercados experimentaron un crecimiento del 91% (ServiPunto, 2020). Si bien, prima una situación de incertidumbre, y no está claro cómo será el comportamiento de las ventas a futuro; por ahora, el canal está viviendo un proceso de re significación donde su importancia es hoy en día, más valorada que nunca.

Actualmente se están realizando múltiples encuestas y sondeos a nivel nacional, con el fin de entender cómo están afrontando los colombianos la actual crisis, y cómo, los comercios y empresas se están viendo afectadas. Si bien, aún no hay un panorama claro a mediano o largo plazo, lo cierto, es que la transformación digital para el canal tradicional es un punto clave, el cual definirá su sostenibilidad y permanencia.

De acuerdo con la “Chinese Academy for Financial Inclusion” (CAFI, 2020), durante la pandemia, un tercio de los negocios que ya operaban en un entorno digital (con ventas on-line) no se vieron afectados por la pandemia, e incluso un 10% de estos negocios, experimentaron un incremento en sus ventas. Adicionalmente, señalan que, debido a la situación actual, la mitad de los comercios prefiere acceder a formas de financiación por medio de plataformas digitales, y se sugieren cambios en la regulación, con el fin de facilitar el acceso a créditos por parte de los pequeños comercios en China.

En África se señala cómo la infraestructura tecnológica y el rol de las fintech, juegan un papel esencial, en la prevención y manejo de la crisis sanitaria (Carraro, Maelis. 2020). Desde hace mucho tiempo, diferentes empresas fintech e instituciones financieras públicas y privadas, vienen desarrollando en África, diferentes iniciativas donde la tecnología se pone al servicio de la creación de mercados inclusivos. Por ejemplo, en Uganda, existen seguros de fácil acceso a través de medios digitales, promocionados a través de redes sociales, vendidos 100% de forma digital y con mecanismos transaccionales vía billeteras electrónicas. Y en el actual contexto de Pandemia, hay ejemplos como el de la compañía de seguros *Turaco*, que actualmente está movilizandando micro seguros de forma digital, para brindar a los ciudadanos, mecanismos financieros para afrontar la pandemia. Por su parte, en África Oriental, se ha consolidado una plataforma de e-commerce llamada *Sokowatch*, la cual ofrece una gran variedad de servicios financieros y soluciones de distribución para consumidores y comerciantes informales. Y diferentes gobiernos del continente africano, desde antes de la crisis, ya habían identificado la importancia de habilitar y fortalecer plataformas para la realización de pagos digitales y realización de remesas.

Tal vez, la actual situación de crisis no sea más que una oportunidad especial para impulsar -aún con más fuerza- los procesos de transformación digital que desde hace décadas viene experimentando la humanidad.

Actualmente, la crisis sanitaria global, ha representado un *duro choque*, que a muchos ha dejado paralizados, a otros ha ayudado a despertar frente a nuestra realidad digital, pero para otros; simplemente reafirma la utilidad que los procesos de digitalización tienen para construir un mundo más equitativo.

El presente capítulo tiene como propósito ofrecer recomendaciones para las organizaciones interesadas en crear soluciones digitales enfocadas en promover el crecimiento y fortalecimiento del canal tradicional en Colombia.

Primero, hace un breve recuento de la metodología de investigación y cocreación, en donde, de forma conjunta, tenderos, academia (Universidad del Rosario y Universidad Minuto de Dios) y organizaciones de la sociedad civil (Fundación Capital), trabajan de forma conjunta, para identificar necesidades de digitalización en la operación, gestión, administración y comercialización del canal tradicional. Luego se muestran cuáles son las principales recomendaciones ofrecidas para todo aquel interesado en diseñar soluciones digitales para el canal tradicional.

Identificación de Oportunidades de Digitalización para el Canal Tradicional en Colombia



Comerciante en Bello, Antioquia.

Con base en su trabajo de desarrollo de soluciones digitales, y su experiencia en los procesos de transformación digital, en los cuales Fundación Capital ha participado a nivel internacional, se utilizó una metodología de investigación y desarrollo, cuyos pasos se resumen en el siguiente gráfico:

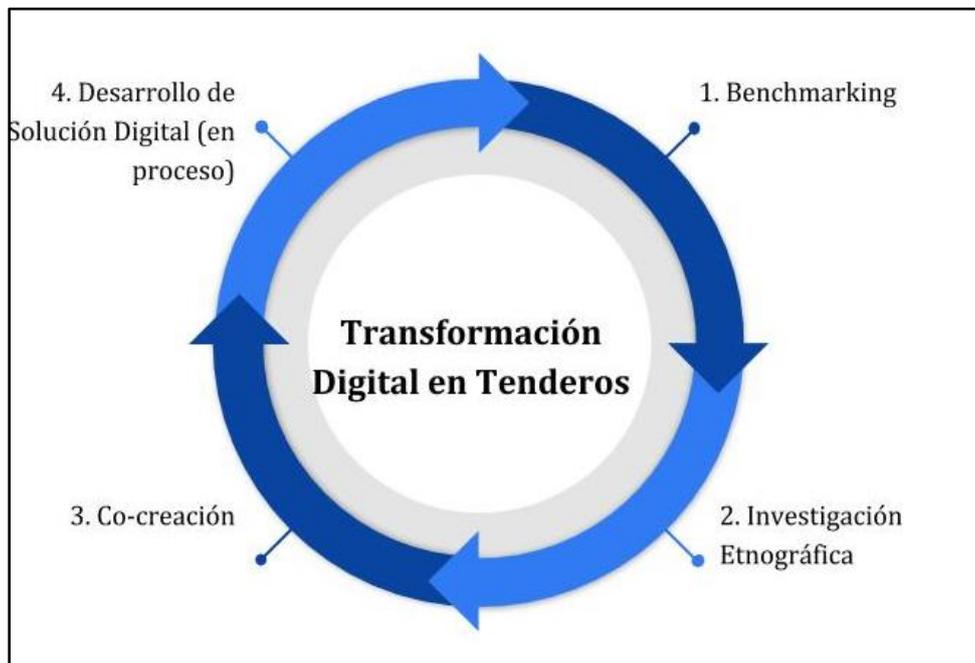


Gráfico: elaboración propia (Fundación Capital).

Benchmarking. Como punto de partida, en un primer momento se realizó una revisión de las diferentes experiencias de capacitación y soluciones digitales desarrolladas para el segmento de tenderos en Colombia y América Latina. Esto con el propósito de identificar referentes existentes en el mercado, e inspirar el proceso de diseño de la solución digital. Esta revisión incluyó dos categorías principales de iniciativas dirigidas a los pequeños y medianos comercios:

- Soluciones digitales que ofrecen entrenamiento en aspectos específicos del manejo del negocio, a través de contenidos concretos en diferentes formatos multimedia. La difusión de estos conceptos está por lo general atada a la provisión de herramientas accionables en el negocio, como registro y control de pedidos, o el manejo de inventarios. La mayoría de estas soluciones, incluyen una oferta de valor alrededor de la optimización de procesos logísticos para los grandes proveedores de los comercios, e incluyen también, un componente de asesoría presencial a través de visitas a los tenderos. La mayoría de estas soluciones no aplican cobros al usuario final (comerciante), y en muchos casos, se ofrecen como modelos de fidelización de las empresas de consumo masivo (grandes proveedores), y buscan convertirse en plataformas de acceso a información sobre los negocios, por medio de los cuales, las empresas pueden conocer mejor el comportamiento y posicionamiento de sus marcas, y además, ayudan a hacer más eficientes los procesos de distribución de sus productos.
- Programas de capacitación y formación, por lo general liderados por entidades públicas o por grandes proveedores en los contextos nacionales que financian la implementación de estos programas, por lo que también, suelen ser de acceso gratuito para el comerciante. El modelo de capacitación puede ser digital, presencial o mixto, y está enfocado en temas como el manejo del negocio, mercadeo, ventas y servicio al cliente, entre otros. Algunos de estos programas son complementados por comunidades virtuales en redes sociales como Facebook, y por lo general, cuentan con un modelo de acompañamiento o mentoría personalizada.

En un segundo momento se realizó una *investigación etnográfica* que partió de un enfoque fenomenológico (entender la perspectiva que el propio tendero tiene sobre su negocio), y se usaron técnicas participativas de investigación, a través de observaciones in-situ y entrevistas contextuales. Se visitaron 86 tiendas distribuidas en las ciudades de Barranquilla, Bello, Bogotá, Bucaramanga, Girardot, Ibagué, Neiva, Pereira, Santa Marta, Soacha y Zipaquirá. Estas tiendas se encuentran ubicadas dentro del área de influencia de las sedes de la Universidad de Minuto de Dios; y adicionalmente se levantó una encuesta de línea de base.

Por medio de esta investigación, se buscó tener un entendimiento holístico del tendero, conociendo sus rutinas, principales motivadores, visión de negocio, e identificación de sus principales necesidades y problemáticas. Los hallazgos de esta investigación tuvieron un enfoque práctico, con el propósito final de brindar insumos para el diseño de una solución que respondiera a sus principales necesidades de digitalización.

Con base en los hallazgos de la investigación, inició el proceso de diseño centrado en el usuario, que tuvo como primer momento, la realización de un *taller de co-creación* donde participaron tenderos, diferentes miembros de la comunidad académica de La Universidad del Rosario, La Universidad Minuto de Dios y Fundación Capital.

En dicho taller se retomaron los principales resultados de las fases de investigación, y luego, a partir de una metodología de co-creación, se planteó un trabajo de *inspiración* que inició con una inmersión en las rutinas y necesidades del tendero, para luego, continuar con un trabajo de *ideación*, en el que se plantearon las características esenciales de la solución digital. El taller tuvo como objetivo principal responder a la pregunta de ¿Cómo diseñar una solución digital y una estrategia de implementación para fortalecer las capacidades empresariales de los tenderos?

Después del taller de cocreación, inició el proceso de *desarrollo digital*, el cual se encuentra actualmente en construcción.

A continuación, se presentan los principales hallazgos obtenidos a partir de la investigación etnográfica. Como se mencionó anteriormente, estos hallazgos constituyeron el punto de partida para el desarrollo de la solución digital, y estuvieron orientados a identificar las principales necesidades de digitalización entre los tenderos.

Hallazgo 1:

Actualmente existen procesos de digitalización incipientes dentro de los negocios, pero los comerciantes son conscientes de la oportunidad que la tecnología puede ofrecerles para crecer; y sus hijos pueden jugar un papel fundamental en la adopción de procesos de digitalización dentro de los negocios.

“Yo entré a estudiar administración de empresa porque quiero ayudar a que el negocio de mi mamá y abuela crezca. Ellas crearon el negocio de la venta de arepas en la calle, y ha crecido mucho y les ha ido muy bien, pero necesitan ayuda para que el negocio se profesionalice y se vuelva una empresa... hay cosas de la tecnología que les puede ayudar...”

(hija de una comerciante en Bello, Antioquia)

La mayoría de los tenderos tienen una relación con la tecnología centrada en el uso de aplicaciones y redes sociales, cuya función principal es el entretenimiento y la comunicación a nivel personal. Sin embargo, todavía existen mayores oportunidades para explorar el uso de tecnología con el fin de optimizar la administración de los negocios y fortalecer las estrategias de comercialización y marketing. Actualmente, solo algunos tenderos, principalmente entre personas más jóvenes, han incorporado el uso de la tecnología para el crecimiento de su negocio. Por ejemplo, usan redes sociales como Instagram para promocionarse y WhatsApp para realizar despachos a domicilio. Adicionalmente, hay fuerte apertura frente al uso de sistemas tecnológicos de seguridad como cámaras y circuitos cerrados.

Por otro lado, algunos tenderos buscan tutoriales en Youtube para adquirir diferentes herramientas que les permita tener una administración más eficiente de su negocio y atraer más clientes. Sin embargo, estas prácticas son aún poco usuales, y existe una necesidad latente de fortalecer el uso de la tecnología para gestionar y administrar mejor los negocios. En la mayoría de los casos, los controles y manejo de las finanzas del negocio se realizan de forma manual, y solo algunos tenderos (especialmente impulsado por sus hijos), usan sistemas contables o simplemente, sistemas de control con tablas de Excel.

En general, los tenderos tienen gran apertura a utilizar herramientas que les ayude a desarrollar un mejor control y gestión de sus negocios, siempre y cuando, sean de fácil uso e idealmente pueda manejarse desde sus propios teléfonos celulares⁴. Es importante resaltar que los hijos de los comerciantes son importantes motores de digitalización dentro de los comercios.

Hallazgo 2:

Los tenderos tienen una alta disposición a la diversificación de productos, lo cual se ve reflejado en la exhibición de sus puntos de venta y en la búsqueda constante de nuevas oportunidades de negocio.

“Lo único que pienso es en surtir todo lo que pueda. Esa es mi alegría, que la tienda se vea surtida. Me da vergüenza que falte alguna cosa...”

(tendero en Bucaramanga)

No hay nada más vergonzoso para un tendero que un cliente entré a su negocio buscando un producto y éste no esté disponible. La premisa de los tenderos es tener una amplia diversidad de productos y exhibición variada en el punto de venta. Los tenderos constantemente están identificando los productos de mayor demanda y rotación, y también están abiertos a incorporar nuevos productos y servicios, siempre y cuando perciban que con ellos pueden aumentar el tráfico de clientes en sus negocios. Esto los lleva a estar muy abiertos a desarrollar negociaciones comerciales con nuevos proveedores o a escuchar propuestos de sus proveedores actuales.

En búsqueda de satisfacer la demanda de sus clientes y acceder a precios competitivos, los tenderos suelen tener amplias opciones de proveedores que suelen competir entre sí a través de estrategias de precios, ofrecimiento de promociones y programas de fidelización. El tendero está dispuesto a escuchar nuevas ofertas comerciales, siempre y cuando éstas representen márgenes rentabilidad adicionales a sus negocios.

⁴Todos los comerciantes entrevistados tenían teléfonos inteligentes.

Actualmente, la mayor parte de los procesos de negociación e interacción con los proveedores se realiza de forma presencial (cara-a-cara), e incluso dentro de los procesos de recaudo, aún no se han incorporado medios de pago digitales. Teniendo en cuenta que los proveedores (empresas) constituyen uno de los principales actores para el canal tradicional, y son uno de los actores que tienen un relacionamiento más fuerte con los comercios, se hace necesario buscar alternativas de digitalización que ayude a hacer sus procesos de relacionamiento más eficientes, lo que incluye mecanismos de comunicación bidireccional, desarrollo de medios de pago digitales para los sistemas de recaudo, y fortalecimiento de las plataformas de realización y gestión de pedidos.

Hallazgo 3:

Los tenderos tienen una alta disposición a realizar mejoras locativas en sus puntos de venta, a invertir en sistemas de seguridad y desarrollar sistemas eficientes de control sobre el manejo de las finanzas y administración de sus negocios.

“Yo llevo las cuentas manuales, en un cuaderno anoto lo que vendo cada día, pero así es muy difícil saber exactamente cuáles son mis ganancias y no le puedo dejar el negocio a cualquiera, me toca estar trabajando mucho desde las 5 de la mañana y a veces hasta las 11 de la noche ...

(tendero)

Debido a que, en su mayoría, los tenderos tienen limitaciones de espacio, frecuentemente buscan formas de adecuar sus locales, esto con el fin de mejorar su exhibición y atraer más clientes. Además, tienen una alta disposición a incorporar dispositivos de seguridad (cámaras de monitoreo) que les ayude, por un lado, a tener medidas disuasivas frente a posibles robos, y por el otro, controlar y evitar fugas de dinero cuando ellos no están presentes en sus negocios.

Especialmente el reto de ejercer un mejor control y administración de sus negocios constituye una de las principales necesidades de los comerciantes, y es lo que los lleva a tener horarios de trabajo muy extensos. Para los tenderos, la falta de sistemas de control e inventario eficientes los hace especialmente vulnerables a situaciones de fuga de dinero, y los lleva a tener horarios laborales muy intensos (casi de 12 horas diarias o más), donde ellos mismos tienen que estar frente a sus negocios, atendiendo a sus clientes, y asegurándose de tener un registro detallado de sus ventas.

La incorporación de cualquier mecanismo de monitoreo, que le permita a los tenderos, ejercer un mayor control sobre sus negocios, constituye otra oportunidad de digitalización latente para el canal tradicional. La gran mayoría de tenderos reconoce la necesidad de adquirir herramientas contables, y consideran que ésta es un área donde les gustaría recibir más información y capacitación.

Hallazgo 4:

Existe un alto grado de preferencia por el uso del dinero en efectivo, y la aceptación de los medios de pago digitales aún es incipiente y no se ve en ella un valor agregado para los negocios.

“No veo para qué usar datafono, eso sale caro y además acá todo el mundo paga en efectivo ...

(tendero)

Debido a diferentes sesgos de tipo comportamental y cultural, en el canal tradicional prima una preferencia muy marcada por el dinero en efectivo. Por un lado, existe una baja iniciativa a adoptar los medios de pago digitales debido a que su demanda no es muy alta en el canal, y la mayoría de los clientes prefiere usar el dinero en efectivo para transacciones de bajos montos. Por otro lado, la aceptación de los medios de pago digitales es baja porque esto representa costos adicionales por concepto de pago en arrendamientos de datafonos, los cuales, los tenderos no están dispuestos a asumir. Adicionalmente, las tiendas están insertas dentro de un ecosistema donde priman las transacciones en efectivo, siendo el pago de los proveedores uno de los

principales cuellos de botella que frena la aceptación de los medios de pago digitales, debido a que las transacciones con ellos suelen realizarse principalmente en efectivo.

En general, el tendero no tiene suficiente información sobre los medios de pago digitales, y especialmente los tenderos mayores de 50 años, tienen un gran distanciamiento y poca familiarización con estos medios de pago.

Si bien, la mayoría de tenderos no ha identificado en la aceptación de los medios de pago digitales, un mecanismo que favorezca el crecimiento y fortalecimiento de su negocio, muy seguramente, con la actual contingencia internacional, los medios de pago generarán más relevancia, explorándose incluso, otros mecanismos de pago alternativos a los datafonos convencionales, pudiendo integrar por ejemplo, terminales de pago sin contacto, aceptación de pagos con códigos QR, pagos por medio de billeteras móviles o transacciones on-line. Aún falta ofrecer mucha información sobre la gran diversidad de medios de pago digitales, y la vinculación que estos pueden tener con prácticas de venta, ya existente antes de la pandemia, pueden potencializar prácticas como el despacho de productos y servicios de domicilio a través de WhatsApp.

Hallazgo 5:

Los comercios no identifican beneficios en la formalización de sus negocios, y temen que, junto con la formalización, la adopción de los medios de pago digitales, se conviertan en mecanismos del gobierno para tener una mayor trazabilidad de sus ventas, lo que eventualmente se traduciría en mayor control y carga impositiva.

“Acá molestan muchos los de sanidad, los bomberos, molestan hasta por poner música o poner un letrero, eso es muy complejo para nosotros...”

(comerciante en Bogotá)

En la mayoría de los casos, los tenderos suelen tener sus negocios registrados en Cámara y Comercio, y cuentan con el “Registro Único Tributario” (RUT). El cumplimiento con las disposiciones de uso de uso de suelo, las reglamentaciones de sanidad y bomberos también suelen estar presentes, principales en ciudades como Bogotá.

Frente a la contratación de empleados, suelen prevalecer vinculaciones informales, sin contratos laborales y acuerdos de palabra. Y en términos de seguridad social, la gran mayoría de tenderos solo paga salud, y no ven valor en estar inscritos dentro de los fondos de pensión, ni estar afiliados a las cajas de compensación.

En general, se encontró un gran desconocimiento sobre los beneficios de la formalización de los negocios. Adicionalmente se percibe que los procesos de formalización, en lugar de traer beneficios, pueden traer cargas impositivas adicionales sobre los negocios, ocasionando presiones financieras, que los comerciantes no están dispuestos a asumir.

En relación con los medios de pago digitales, también se percibe que pueden funcionar como mecanismos de control por parte del gobierno, que eventualmente pueden ocasionar una mayor carga financiera por el incremento en el pago de impuestos. El temor latente a la carga impositiva lleva a los tenderos, a tener una mayor predilección por el uso del efectivo y evitar al mínimo cualquier proceso de formalización en sus negocios. Esta situación se presenta de forma generalizada, pero de forma más acentuada en las ciudades de la Costa Caribe, donde existe una mayor presencia de negocios informales.

Aunque es bien sabido que uno de los grandes beneficios de los procesos de transformación digital es la producción y acceso a data. Es importante revisar temas de uso de información y privacidad de datos, debido a que la trazabilidad en las ventas de los comercios, no se percibe necesariamente por parte de los tenderos, como una característica que los pueda beneficiar.

Hallazgo 6:

Los tenderos reconocen que tienen un importante rol social y una vocación de servicio que marca su relación con los clientes y la comunidad. Además, aprecian la construcción de comunidades virtuales donde puedan tener espacios de intercambio y comunicación con otros tenderos.

“Nosotros tenemos un reconocimiento en la comunidad y en el barrio, somos un vecino más, y para ser tendero hay que tener vocación de servicio y atención al cliente...”

(comerciante)

Para muchos tenderos, más allá del rol comercial de sus negocios, identifican un rol social y un componente vocacional en su labor. No solo son personas dedicadas a la venta de productos, son actores claves en la comunidad, con una vocación de servicio marcada y un reconocimiento y estatus social en sus comunidades. Como se mencionó a inicio del presente capítulo, el canal tradicional posee un doble rol, donde además de su papel económico en la sociedad, cumplen con un importante rol social, el cual, los tenderos desean que sea reconocido y valorado.

Adicionalmente, es importante buscar mecanismos para fortalecer el concepto de comunidad entre tenderos. Según una entrevista realizada con algunos funcionarios de Fenalco, el porcentaje de asistencia frente a las convocatorias gratuitas para capacitaciones presenciales de la entidad es muy bajo, y se encuentra por debajo del 10%. Esto se debe a las rutinas de trabajo de los tenderos. Por otro lado, es necesario recordar que los tenderos son por definición comerciantes empíricos que se han formado a través de la práctica, y en lugar de querer participar en capacitaciones o cursos, lo que buscan es tener acceso a herramientas y consejos prácticos que se traduzcan en un mayor crecimiento de sus negocios.

La idea de consolidar comunidades virtuales donde los tenderos tengan acceso a consejos prácticos de otros comerciantes más experimentados, y puedan compartir experiencias e inquietudes, es un concepto muy valorado; siempre y cuando no afecte sus rutinas de trabajo, y les permita participar sin necesidad de salir de sus negocios.

Actualmente el canal tradicional ha estado principalmente orientado a un escenario de comercialización presencial donde no se han incorporado muchos procesos de digitalización. Como se mostró en los anteriores hallazgos, existen varias oportunidades de transformación digital, algunas identificadas previamente por los comerciantes, y otras que aún no resultan del todo evidentes para ellos. Como se mencionó anteriormente, la actual pandemia ha llevado a que los procesos de digitalización sean aún más acuciantes, y la actitud de rechazo o aceptación frente a ellos, podrá determinar la supervivencia de muchos de estos negocios.

Recomendaciones para el Desarrollo de Soluciones Digitales enfocadas en la Generación de Capacidades Empresariales entre Micro y Pequeños Comercios.

Con base en los resultados de la investigación etnográfica inicial y después del trabajo de co-creación y proceso de innovación abierta (realizado entre tenderos, Universidad del Rosario, Universidad Minuto de Dios, y Fundación Capital); se definieron las características y contenidos que serán tratados en la solución digital enfocada en promover y fortalecer las capacidades empresariales y entre los tenderos colombianos.

Con base en este proceso de investigación y co-creación, y basados en experiencias previas a nivel regional, se ofrecen algunas recomendaciones dirigidas a los diferentes actores que componen el ecosistema del canal tradicional en Colombia, o a cualquier persona o institución, interesados en promover el crecimiento y fortalecimiento del canal tradicional desde una perspectiva de transformación digital.

Las recomendaciones planteadas son:

1. Desarrollo de soluciones digitales flexibles y ajustadas a las rutinas y necesidades de consulta de los tenderos.

Se recomienda el desarrollo de soluciones modulares, donde los tenderos puedan interactuar en función de su interés.

Adicionalmente, se sugiere el desarrollo de soluciones habilitadas para teléfonos inteligentes Android, que son los de mayor difusión.

También se sugiere incorporar opciones de conectividad mixtas (offline y online), de manera que se perfile una *herramienta de consulta a la mano*, donde los tenderos puedan interactuar de forma fácil y rápida, en función de sus necesidades de consulta puntuales, y, sobre todo, en función de su disponibilidad de tiempo (muy limitada).

2.No todos los tenderos necesitan la misma información

Toda solución debe reconocer el conocimiento previo que los comerciantes tienen sobre su negocio. Si bien, este es un conocimiento fundamentalmente empírico, es necesario incluir algún mecanismo de *diagnóstico inicial*, por medio del cual se pueda medir el nivel de conocimiento, experiencia y aptitudes de gestión.

Es recomendable abordar cuatro áreas principales: Administración, Finanzas, Servicio al Cliente y Mercadeo-Ventas. Sin embargo, a partir del diagnóstico inicial, se recomienda realizar una priorización de las temáticas donde se detecten mayores necesidades por parte del tendero. Con base en este diagnóstico, se procederá a realizar una priorización rápida de temáticas, definiendo las habilidades y tipo de información de mayor necesidad para cada tendero; y diferenciando entre necesidades de acceso a información, necesidades de refuerzo y recordación.

Adicionalmente a las 4 temáticas mencionadas anteriormente, es recomendable abordar áreas transversales, tales como Formalización y Habilidades Blandas.

3. Introducción de enfoque vivencial y aprendizaje entre pares

Por otro lado, se recomienda incorporar un enfoque de aprendizaje entre pares, donde en lugar de plantear diálogos entre expertos y tenderos, se planteen escenarios de conversación entre pares, donde existan diálogos entre comerciantes con mayor experiencia y comerciantes menos experimentados. En general, los comerciantes suelen valorar mucho su conocimiento práctico y cuestionan el conocimiento formal porque lo encuentran muy teórico y poco aplicable a sus negocios.

En este sentido, la aplicación que se está desarrollando actualmente entre la Universidad del Rosario, La Universidad Minuto de Dios, y Fundación Capital, contempla el desarrollo de dos personajes que acompañarán todo el proceso de interacción. Uno será un comerciante experimentado y otro, un comerciante principiante. Por medio de este recurso, se busca construir un mayor *engagement* y hablar desde la experiencia y no desde la teoría.

4. Herramientas de gestión e incorporación de recursos prácticos

Adicionalmente, es recomendable incluir accesos rápidos a través de links que remitan a herramientas con información útil y práctica para los comerciantes.

Adicionalmente se sugiere incluir herramientas de apoyo, tales como calculadoras para conocer el margen de utilidad de los productos, definición de precios adecuados, y construcción de directorios de contactos claves para los comercios.

5.Contemplar diferentes mecanismos de difusión y entrega

Finalmente, es importante pensar en la sostenibilidad y los mecanismos de difusión y entrega de cualquier solución digital pensada para tenderos. Desde esta perspectiva es recomendable plantear un enfoque de construcción de ecosistema, donde diferentes actores involucrados en el canal tradicional puedan incorporarse en la implementación. Para esto es importante pensar en diferentes alternativas y contemplar los diferentes actores que interactúan con el canal. Por ejemplo, se plantea la necesidad de consolidar alianzas con

asociaciones gremiales en las diferentes ciudades de implementación. De esta forma, se busca complementar el componente digital con un componente presencial donde exista la figura de mentores que puedan dar un acompañamiento presencial a los tenderos.

Otros actores relevantes, están constituidos por las empresas de consumo masivo y proveedores, quienes sostienen una comunicación directa y constante con los tenderos; y también empresas Fintech y entidades financieras, por medio de las cuales se puede fortalecer los procesos de inclusión financiera entre los comerciantes.

La Importancia de Impulsar Procesos de Transformación Digital entre los Pequeños Comerciantes en Tiempos de Pandemia.

La relevancia de trabajar en pro del fortalecimiento del canal tradicional es quizás hoy más evidente que nunca. La situación actual de distanciamiento social y medidas enfocadas en el aplanamiento de la curva de contagios, nos han llevado a acentuar dinámicas sociales y económicas que ya venían presentándose en el contexto de la llamada *tercera revolución industrial*, donde los procesos de transformación digital están marcando radicales cambios en nuestras formas de socializar, comprar y hacer negocios. Mientras que los actuales procesos de digitalización representan amenazas para unos, puede representar oportunidades para otros.

En la gran mayoría de los casos, la mayoría de nosotros aún no somos totalmente consciente de las implicaciones que puede llegar a tener esta creciente digitalización, muchos oficios y formas de hacer negocios desaparecerán, otras nuevas formas surgirán, y otras simplemente se fortalecerán, aprovechando las ventajas de la digitalización.

El actual proyecto de Colombia Científica es en parte una apuesta por el fortalecimiento del canal tradicional, del mejoramiento de vida de los tenderos y de los miles de familias que dependen de estos emprendimientos. Pero también es una apuesta en la que la tecnología y las soluciones digitales, pueden ser puestas a disposición de la reducción de desigualdades, y la conformación de mercados inclusivos, donde los micro y pequeños comerciantes, sigan teniendo un rol preponderante, compitiendo en condiciones más equitativas frente a las grandes cadenas de distribución y consumo masivo.

Bibliografía

- Asobancaria (2017). Proyecto F: Diagnóstico del uso del efectivo en Colombia. Colombia. Edición 1122 Semana Económica 2018.
- Asobancaria (2018). Construyendo el ecosistema de pagos digitales en Colombia. Colombia. Edición 1122 Semana Económica 2018.
- Attanasio, Orazio; Bird, Matthew; et al (2018). Freeing Financial Education via Tablets: Experimental Evidence from Colombia. Disponible en: <https://www.nber.org/papers/w25929.pdf>
- Banca de las Oportunidades (2017). Estudios de demanda de inclusión financiera.
- Banco de Desarrollo de América Latina (2019). Inclusión financiera en América Latina, retos y oportunidades. Módulo 2: Educación y Capacidades Financieras. Casos exitosos en América Latina y otros países en desarrollo.
- Banco de la República (2016). El Uso de Efectivo y Tarjetas Débito y Crédito en Colombia. Borradores de Economía No. 950. Bogotá, Colombia.
- Banco de la República (2017). ¿Cómo pagan los colombianos y por qué?. Borradores de Economía No. 991. Bogotá, Colombia.
- Banco de la República (2018). Reporte de sistemas de pago. Bogotá, Colombia. (incluido)
- BBVA – Research (2014). Inclusión financiera y el papel de la banca móvil en Colombia: desarrollos y potencialidades. Documento de Trabajo No. 14/01. Madrid, enero de 2014.
- Carraro, Maelis (2020). Inclusive fintech in the time of COVID 19. Disponible en: <https://bfaglobal.com/insight-type/blogs/inclusive-fintech-supporting-worlds-most-vulnerable-covid-19/>
- CHINESE ACADEMY OF FINANCIAL INCLUSION (2020). Diagnosis of the Epidemic's Impact on the Financial Health of the Working Class and the MSEs in China & Policy Recommendations. Disponible en: <https://bfaglobal.com/wp-content/uploads/2020/03/CAFI-for-attendees-long-version.pdf>
- COLOMBIA FINTECH (2017). Propuesta para la aceleración del ecosistema de pagos digitales de Colombia. Mesa de Medios de Pagos y Canales Electrónicos.
- Fenalco (2019). La importancia de las tiendas de barrio en Colombia. Disponible en: <http://www.fenalco.com.co/fenaltiendas/la-importancia-de-las-tiendas-de-barrio-en-colombia>
- Gutierrez Giraldo, Juan. Universidad Javeriana (2013). Rol del tendero en la sociedad colombiana como influenciador del comportamiento de compra de los consumidores en la tienda tradicional. Bogotá, Colombia. Disponible en: <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/11082>
- Indra TecnoCom (2017). Tendencia de medios de pago 2017.
- Instituto Mexicano de Economía del Comportamiento (2018). El Ciclo del Estancamiento. México. Disponible en: <https://static1.squarespace.com/static/57081929356fbc9e49157eb/t/5bf5e7b6cd8366a6d9cf626f/1542842296972/Ciclo+de+estancamiento+emprendimiento+y+escasez+2018-1.pdf>
- López, Juan Camilo y González, Luis Felipe. Universidad EAFIT (2015). Influencia del material POP en el comprador de la tienda de barrio. Medellín, Colombia. Disponible en: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/8200/JuanCamilo_LopezHernandez_LuisFelipe_GonzalezJaramillo_2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Maldonado, Jorge. Coordinador Editorial (2018). Proyecto Capital: 10 años vinculando la inclusión financiera con la protección social. Disponible en: <http://repositorioproyectocapital.com/wp-content/uploads/2018/08/libro-proyecto-capital-vinculando-inclusion-social-2018.pdf>
- McKinsey & Company (2016). Digital Finance for All: powering inclusive growth in emerging economies.
- MicroSave (Sf). E/M-Banking. Optimising Performance and Efficiency Series.
- Moreno-Sánchez, R.; Martínez, V.; Maldonado, J.; Rodríguez, A. (2017). “Cambios en bienestar subjetivo, aspiraciones y expectativas en participantes de programas de alivio a la pobreza: un análisis cualitativo de

Produciendo por Mi Futuro en Colombia”. Universidad de los Andes, Documentos CEDE No. 62, noviembre.

- Nielsen (2018). La Tienda, Nuestro canal de conveniencia y reposición. Disponible en: <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2018/tienda-tradicional-nuestro-canal-de-convivencia-y-reposicion/>
- Nielsen (2019). Artículo periodístico disponible en: <https://www.larepublica.co/empresas/en-dos-anos-se-han-cerrado-22000-tiendas-de-barrio-juan-saavedra-presidente-de-nielsen-2943666>
- PuntoRed (2020). Artículo periodístico disponible en: <https://www.semana.com/economia/articulo/como-se-benefician-las-tiendas-de-barrio-con-la-cuarentena-por-coronavirus/659054>
- Rodríguez Quintana, Eduardo (2012). Toma de decisiones: la economía conductual.
- VISA. Perspectives on Accelerating Global Payment Acceptance.
- World Bank Group (2016). Cash v. Electronic Payments in Small Retailing: Estimating the Global Size.
- World Bank Group (2016). Innovation in Electronic Payment Adoption: The case of small retailers.

Agradecimientos

Esta serie de documentos de trabajo es financiada por el programa “Inclusión productiva y social: programas y políticas para la promoción de una economía formal”, código 60185, que conforma Colombia Científica-Alianza EFI, bajo el Contrato de Recuperación Contingente No.FP44842-220-2018.

Acknowledgments

This working paper series is funded by the Colombia Científica-Alianza EFI Research Program, with code 60185 and contract number FP44842-220-2018, funded by The World Bank through the call Scientific Ecosystems, managed by the Colombian Ministry of Science, Technology and Innovation.