

RESUMEN DE POLÍTICAS N° IDB-PB-0410

El enfoque de la 'Valla de la calidad' en los sectores de servicios en Colombia: El caso de los sectores de transporte de carga, los servicios de alojamiento y el comercio al por menor en tiendas

Clara Martin

Banco Interamericano de Desarrollo
Departamento de Países del Grupo Andino

Julio 2024



El enfoque de la ‘Valla de la calidad’ en los sectores de servicios en Colombia: El caso de los sectores de transporte de carga, los servicios de alojamiento y el comercio al por menor en tiendas

Clara Martin

Banco Interamericano de Desarrollo
Departamento de Países del Grupo Andino

Julio 2024



Catalogación en la fuente proporcionada por la Biblioteca Felipe Herrera del Banco Interamericano de Desarrollo

Martin, Clara.

El enfoque de la valla de la calidad en los sectores de servicios en Colombia: el caso de los sectores de transporte de carga, los servicios de alojamiento y el comercio al por menor en tiendas / Clara Martin.

p. cm. — (Resumen de política del BID ; 410)

Incluye referencias bibliográficas

1. Small bussines-Economic aspects-Colombia. 2. Freight and freightage-Economic aspects-Colombia. 3. Tourism-Economic aspects-Colombia. 4. Tourist camps, hostels, etc.-Economic aspects-Colombia. 5. Service industries-Economic aspects-Colombia. I. Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de Países del Grupo Andino. II. Título. III. Serie. IDB-PB-410

<http://www.iadb.org>

Copyright © 2024 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

En alcance a la sección 8 de la licencia indicada, cualquier mediación relacionada con disputas que surjan bajo esta licencia será llevada a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



El enfoque de la ‘Valla de la calidad’ en los sectores de servicios en Colombia: El caso de los sectores de transporte de carga, los servicios de alojamiento y el comercio al por menor en tiendas

Autor: Clara Martin

Julio 2024

La valla de la calidad se presenta como un marco conceptual, en el que se identifican una serie de requisitos y estándares necesarios para que las empresas participen en cadenas de valor modernas. En esta línea, la valla de la calidad se define como una barrera entre el sector tradicional (o de menor productividad) y el sector dinámico o moderno (o de mayor productividad) para cualquier sector económico de un país. Cabe destacar que las vallas identificadas para el desarrollo de capacidades serán diferenciadas para cada sector económico de acuerdo con las especificidades de los distintos métodos de producción y los productos y/o servicios ofrecidos por este. Este es uno de cuatro estudios que analizan esta cuestión para cada uno de los países de la Región Andina – Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. En particular, para el caso de Colombia, se enfocará el análisis sobre los sectores de transporte de carga por carreteras, los servicios de alojamiento, y el comercio al por menor en tiendas. En ese sentido, se describirá el estado del sector, los retos que presentan en el camino hacia la modernización, y recomendaciones de política pública asociadas a estos retos.

Palabras clave: Valla de la calidad, sector servicios, sector tradicional, sector moderno, región andina, transformación productiva.

Códigos JEL: D01, D22, D24, L11, L15, L22, L25, L80.

Agradecimientos: Este estudio es uno de cuatro estudios publicados por el Departamento de Países Andinos del Banco Interamericano de Desarrollo, en los que se estudia la existencia de la valla de la calidad entre las prácticas tradicionales y las prácticas modernas de sectores específicos de servicios en Perú, Ecuador, Colombia, y Venezuela. El autor agradece la coordinación con el resto del equipo consultor que elaboró los informes de cada país: Piero Ghezzi para Perú, Clara Martin para Colombia; Maria Luisa Granda, Adriana Amaya y José Campoverde para Ecuador; Yolanda López y Germán Ríos para Venezuela; así como al equipo coordinador. Finalmente, el autor agradece Javier Beverinotti y Miguel Alzamora por sus revisiones, ediciones y sugerencias.

1. Introducción

La valla de la calidad es un término que se refiere a un límite o umbral a partir del cual se considera que un producto o servicio cumple con ciertos estándares de calidad. Esta valla puede ser definida por factores internos, como las expectativas de la empresa o las normativas aplicables, o por factores externos, como las expectativas del cliente o las regulaciones del mercado. En este sentido, la valla de la calidad se utiliza a menudo para determinar si un producto o servicio cumple con los requisitos necesarios para ser aceptado o rechazado. De manera que su cumplimiento condiciona el dinamismo de la demanda de este bien o servicio y, en consecuencia, las posibilidades de las firmas encargadas de su provisión de sobrevivir en el mercado, y de crecer y ser más productivas a lo largo del tiempo (Sabel & Ghezzi, 2020).

La valla de la calidad es una condición que se extiende a toda la actividad económica, siendo transversal a cada sector productivo, indistinto de las características de su operación, los encadenamientos con otras actividades, o las regulaciones y normativas que lo rigen. De modo que su presencia en la economía segmenta el tejido productivo en dos grupos: por un lado, se encuentran las firmas que son productivas y presentan un mayor dinamismo en el mercado, y del otro, un grupo de empresas caracterizadas por una baja productividad y pocas posibilidades de supervivencia y crecimiento.

Para el caso de Colombia se analiza este fenómeno de la valla de la calidad en tres sectores estratégicos de su economía: dos pertenecientes al sector servicios, como lo son: el transporte de carga por carretera y los servicios de alojamiento, y uno asociado al sector de comercio al por menor, en específico el de las tiendas de barrio. En cada uno de los sectores abordados se realiza un análisis sobre cómo se presenta la valla de la calidad y de cómo esta segmenta su actividad productiva entre un canal tradicional y un canal moderno. Para los dos canales se hace una descripción de los factores diferenciadores entre sí, los retos que tiene el canal tradicional y se ofrecen algunas soluciones tentativas de cómo estas firmas pueden lograr su tránsito hacia el canal moderno.

Las soluciones propuestas son de distinta índole, entre estas, se encuentran la adopción de buenas prácticas por parte de las empresas, que permitan mejorar la calidad del bien o servicio ofertado por estas, la implementación de esquemas asociativos de forma horizontal, entre empresas de una misma actividad, o de forma vertical, a través de empresas ancla. Asimismo, algunas soluciones responden a la provisión de bienes públicos o a la mejora de las regulaciones y normativas que rigen los sectores, tareas que recaen en mayor medida sobre el sector público.

Este análisis es el resultado de un trabajo de campo en el que se entrevistaron a 23 actores de los sectores señalados, entre los que se encuentran: empresarios, agremiaciones, representantes del sector público, expertos y consultores independientes, entre otros, con el propósito de identificar los elementos determinantes de la competitividad y productividad

de la cadena del sector transporte de carga por carretera, los servicios de alojamiento y las tiendas de barrio en Colombia.

La estructura del documento conta de cinco partes. La primera es esta introducción, desde la segunda a la cuarta se abordan los sectores priorizados para el análisis de la valla de la calidad, y la última sección presenta las conclusiones. En relación con los apartes destinados a cada sector, la estructura del análisis propuesto cuenta con: una selección del caso, en la que se realiza un breve diagnóstico del sector; en segundo lugar, la descripción de los canales tradicional y moderno; seguido por la presentación de los retos de las firmas que operan en el sector en su camino a la modernización; en cuarto lugar, la explicación de los elementos que constituyen la valla de la calidad; y finalmente, la exposición de las soluciones tentativas para superarla.

2. Transporte de carga por carretera

2.1. Selección del caso

El transporte de carga por carretera es un sector estratégico para la actividad económica en Colombia, representó el 3,4% del PIB entre 2010 y 2022, registrando un incremento promedio anual de 1,9%, el cual contrastó con el crecimiento de 3,6% de la economía. De otro lado, en 2022 el sector registró un incremento de 10,4%, por encima del crecimiento del PIB, que fue 7,5% (Tabla 1).

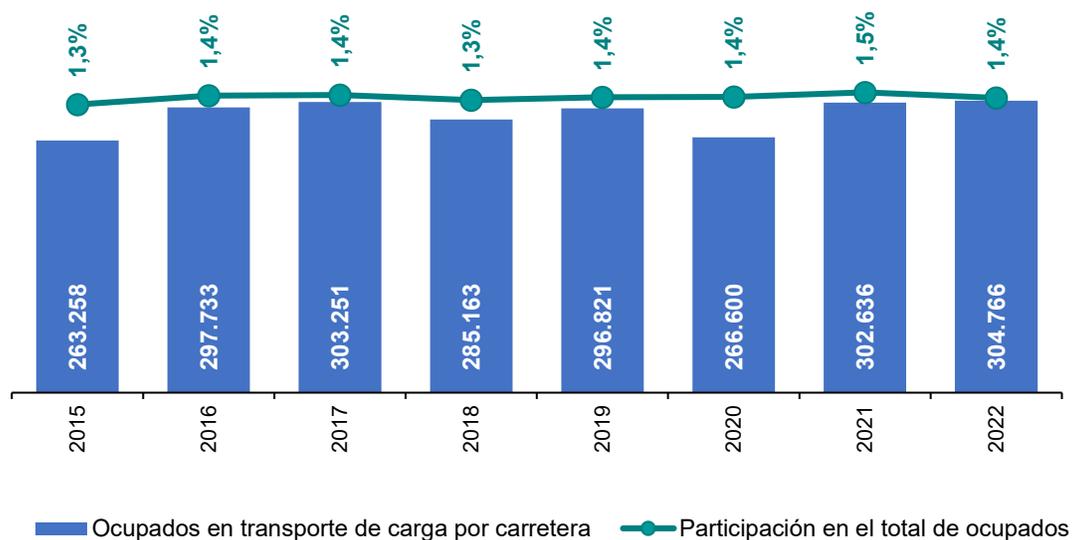
Tabla 1. PIB total y del sector transporte terrestre y por tuberías, 2010 - 2022

Año	Transporte terrestre y por tuberías (USD mill.)	Var. PIB transporte (%)	Participación en el PIB (%)	PIB (USD mill.)	Var. PIB total (%)
2010	8.801	4,8%	3,8%	233.480	4,5%
2011	9.186	4,4%	3,7%	249.702	6,9%
2012	9.427	2,6%	3,6%	259.472	3,9%
2013	9.582	1,6%	3,5%	272.793	5,1%
2014	9.908	3,4%	3,5%	285.066	4,5%
2015	10.164	2,6%	3,5%	293.492	3,0%
2016	10.067	-1,0%	3,4%	299.619	2,1%
2017	10.162	0,9%	3,3%	303.692	1,4%
2018	10.322	1,6%	3,3%	311.479	2,6%
2019	10.573	2,4%	3,3%	321.406	3,2%
2020	8.704	-17,7%	2,9%	298.096	-7,3%
2021	10.045	15,4%	3,0%	330.935	11,0%
2022	11.093	10,4%	3,1%	355.741	7,5%
Prom. 2010-2022		1,9%	3,4%		3,6%

Fuente: Cálculos propios con base en Cuentas Nacionales – DANE (2022). Nota: En el sistema de Cuentas Nacionales se presenta el dato agregado de la producción bruta para los sectores de transporte terrestre y por tuberías. Estas cifras están expresadas en dólares constantes de 2015.

En términos de su participación en el empleo, el sector de transporte por carretera representó el 1,4% del total de los ocupados en la economía entre 2015 y 2022, al emplear en promedio a 290 mil personas. Esta participación se mantuvo en 2022, a pesar de que se observó un incremento de 0,7% en el número de ocupados, el cual fue de 305 mil personas (Gráfico 1). Por otra parte, en relación con la informalidad laboral, se encuentra que el 52,3% de los ocupados en esta actividad no cotizaron a salud y pensión durante 2021.

Gráfico 1. Ocupados en el sector de transporte de carga por carretera, 2015 –2022



Fuente: GEIH – DANE (2022).

En cuanto a la dinámica de las micro y pequeñas empresas del sector, de acuerdo con la encuesta de micronegocios¹, se observa un incremento en los ingresos corrientes de las firmas de 25,6% en 2022, mientras que el número de ocupados creció en 15,0% (Tabla 2).

Tabla 2 Número de micronegocios, personal ocupado y valor de los ingresos nominales en el sector transporte y almacenamiento. Colombia, 2021 – 2022

Micronegocios sector transporte y almacenamiento	2021	2022	Var. %
Número de micronegocios	491.836	568.470	15,6%
Personal ocupado	522.005	600.306	15,0%
Ingresos nominales (USD\$ mill.)	2.561	3.218	25,6%

Fuente: Encuesta micronegocios - DANE (2022).

Un rasgo distintivo entre las empresas de este sector es la alta informalidad. De hecho, de los cerca de 4,9 millones de micronegocios que operaban en Colombia en 2021, el 10% se ubicaban en actividades relacionadas con transporte y almacenamiento². De estos micronegocios el 83% no realizó aportes a seguridad social de sus empleados, el 84,5% no contaba con registro único tributario (RUT)³, y el 98,4% no se encontraba inscrito ante una cámara de comercio. Adicionalmente, el 78,1% manifestó no realizar algún tipo de registro contable para llevar el control de sus operaciones, y el 30% de los que presumiblemente

¹ Se consideran como micronegocios las unidades productivas que cuentan con máximo 10 empleados.

² La encuesta de micronegocios presenta resultados agregados para los sectores de transporte –sin discriminar el modo de transporte– y almacenamiento.

³ El RUT constituye un mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar a las personas naturales y jurídicas en Colombia de acuerdo con su actividad económica, y que son susceptibles de contar con obligaciones en materia tributaria con la dirección de impuestos y aduanas nacionales (DIAN).

son responsables de declarar impuesto sobre las ventas, no lo hicieron (DANE, 2022) (Tabla 3).

Tabla 3 Características de los micronegocios del sector transporte y almacenamiento. Colombia, 2021

Sector de transporte y almacenamiento	% microestablecimientos
No tiene RUT	84,5%
No lleva contabilidad	78,1%
No está registrado ante Cámara de Comercio	98,4%
No está registrado ante otra entidad	97,3%
No declaró impuesto de renta	58,1%
No declaró impuesto sobre el valor agregado	30,0%
No declaró impuesto de industria y comercio	78,4%
No aportó a seguridad social (patrón)	83,0%

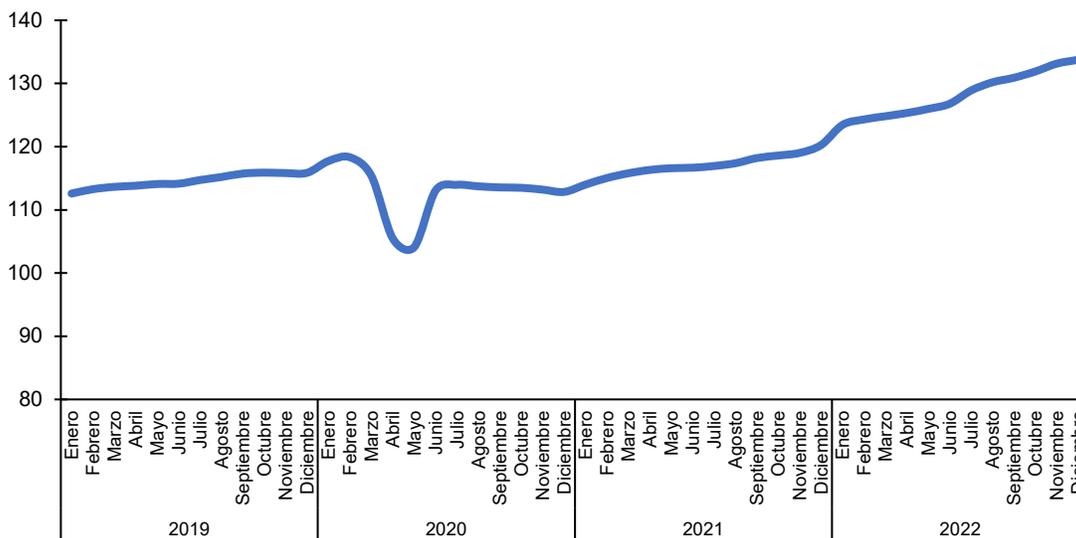
Fuente: Encuesta micronegocios - DANE (2022).

Un elemento que también destaca el rol fundamental de este sector para la economía colombiana es la alta dependencia del aparato productivo al transporte carretero para la movilización de mercancías. En 2021, el 85,5% de la carga que transitó por Colombia se movilizó a través de carreteras (Ministerio de Transporte, 2022). Esta dependencia representa un reto en materia de competitividad, en particular, ante la persistencia de algunas ineficiencias en el mercado que afectan el desempeño logístico del país y la estructura de costos de las empresas. De acuerdo con la Encuesta Nacional Logística (ENL) de 2020, por cada COP\$100 de ingresos en ventas, una empresa debe dedicar COP\$12,6 a su costo logístico y aunque este valor se redujo frente a 2018 (COP\$13,5), aún continúa siendo elevado. De este costo, el 30,7% fue explicado por los altos costos de transporte (DNP, 2021).

Parte de las regulaciones implementadas durante los últimos años han restringido la competencia en el sector y producen ineficiencias en el mercado que terminan afectando su productividad. Por ejemplo, desde mediados de la década de los noventa hasta 2013, el gobierno intervenía fijando el precio que las empresas de transporte pagaban a los transportadores a través de una tabla de fletes. Posteriormente, se implementó un Sistema de Información de Costos Eficientes para el Transporte Automotor de Carga (SICE-TAC). Inicialmente, este sistema indicaba unos costos de referencia que debían tenerse en cuenta para fijar el valor a pagar a los transportadores, no obstante, a partir de mayo de 2021, este sistema se convirtió en una tabla de fletes, estableciendo que en ningún caso se permitirían pagos por debajo de los costos de referencia publicados en este.

A partir de esta última intervención y como resultado de otros factores, desde mayo de 2021, los costos de transporte por tonelada aumentaron en promedio 8,9% y en 2022 el incremento fue de 9,6% (DANE, 2023) (Gráfico 2).

Gráfico 2 Índice de Costos de Transporte de Carga por Carretera (Dic.2015=100). Colombia, enero 2019 – diciembre 2022



Fuente: DANE (2023).

Además de los efectos negativos sobre los costos, la regulación también ha influido en otros factores del transporte de carga que afectan su productividad y generan un impacto sobre el medio ambiente. Hasta hace pocos años, la legislación se había centrado en controlar el crecimiento del parque automotor y acompañando a esta política, se creó un programa de financiamiento para la reposición y renovación del parque automotor, el cual permitió desintegrar 19.818 vehículos de carga entre 2013 y 2018, sin alcanzar la meta propuesta de 22.000 vehículos. Posteriormente, en 2019, fue liberado el parque automotor y se creó el Programa de Modernización del Parque Automotor⁴, con el que se pretendió reducir la antigüedad del parque y desintegrar 20.000 vehículos. Sin embargo, ninguna de estas metas fue alcanzada. La edad promedio de los vehículos pasó de 18 años en 2019 a 17 años en 2022 y tan solo se lograron desintegrar cerca de 4.000 vehículos.

La edad del parque automotor no solo termina afectando la productividad del transporte de carga, sino también la sostenibilidad ambiental. El transporte representa el 12% de las emisiones de gases de efecto invernadero en el país, la mitad de las cuales corresponde a camiones pesados y buses (Ministerio de Transporte, 2021)⁵. La productividad del sector también se afecta por los extensos tiempos logísticos. Por ejemplo, el periodo de espera para realizar el proceso de cargue (2,3 horas) supera lo que la operación requiere para ser llevada a cabo (1,9 horas). Otro aspecto que tiene una relación directa con la productividad

⁴ Este programa contempla beneficios para los pequeños propietarios de los vehículos de carga con Peso Bruto Vehicular superior a 10,5 toneladas, que desintegren sus automotores y otorga un reconocimiento económico del 100% para quienes lo hagan sin fines de reposición, y entre el 60% y 70% para los que quieran realizar reposición. Asimismo, incluye beneficios tributarios como exención del IVA en la compra de los nuevos vehículos que ingresan en reposición.

⁵ En Colombia, para el año 2017, solo el 9% de los vehículos diésel registrados cumplía con los estándares Euro IV, el estándar mundial (DNP, 2018).

es la calidad del servicio. Al respecto, se evidencia que uno de cada cuatro pedidos en Colombia resulta imperfecto, es decir, presenta daños, está incompleto, no cuenta con la documentación requerida o llega por fuera de los tiempos acordados (DNP, 2021).

En resumen, la informalidad, las regulaciones que afectan la competencia del sector y la antigüedad del parque automotor se traducen en elevados costos para la operación del transporte. Esto sumado las ineficiencias logísticas y a las afectaciones ambientales por la edad de la flota, terminan afectando la productividad del sector⁶.

2.2. Canal tradicional versus canal moderno

El sector de transporte de carga por carretera es una actividad que se descompone en varios eslabones. En el primero de estos se encuentran los generadores de carga, los cuales son usualmente empresas encargadas de la producción y/o comercialización de bienes, que demandan servicios de transporte para movilizar y distribuir sus productos con destino a los receptores de la carga. Para acceder a este servicio, los generadores suscriben un contrato con las empresas de transporte que operan en el mercado, las cuales en ocasiones son dueñas de flotas de vehículos y/o pueden actuar como intermediarios al agrupar un número importante de conductores y/o propietarias de vehículos.

Cabe resaltar que, a través de esquemas de afiliación para la prestación del servicio, las empresas de transporte contratan los conductores y/o propietarios de los vehículos, los cuales componen el tercer eslabón de la cadena y son los encargados de trasladar las mercancías hacia su destino final. El último eslabón lo constituyen los receptores de la carga. Aunque existe un potencial gigante para mejorar en el eslabón de las empresas de transporte, pues muchas carecen de buenas prácticas en la prestación de sus servicios y solo sirven de intermediarias sin generar un valor agregado adicional a la cadena de valor, se considera que donde están las mayores posibilidades para identificar factores que constituyen una valla de la calidad es en el eslabón de los conductores y/o propietarios de los vehículos, el cual concentra aproximadamente 143.762 unidades en todo el territorio nacional⁷.

La baja productividad del sector, sumado a la alta informalidad laboral, a la antigüedad de la flota y su impacto negativo sobre el medio ambiente, y a la baja eficiencia en términos logísticos, convierten este eslabón en el más interesante para identificar las barreras estructurales que impiden a los conductores y/o propietarios del canal tradicional adoptar métodos más modernos. Por lo tanto, a continuación, se analizan las principales características de este tipo de actividad en el canal tradicional y en el canal moderno.

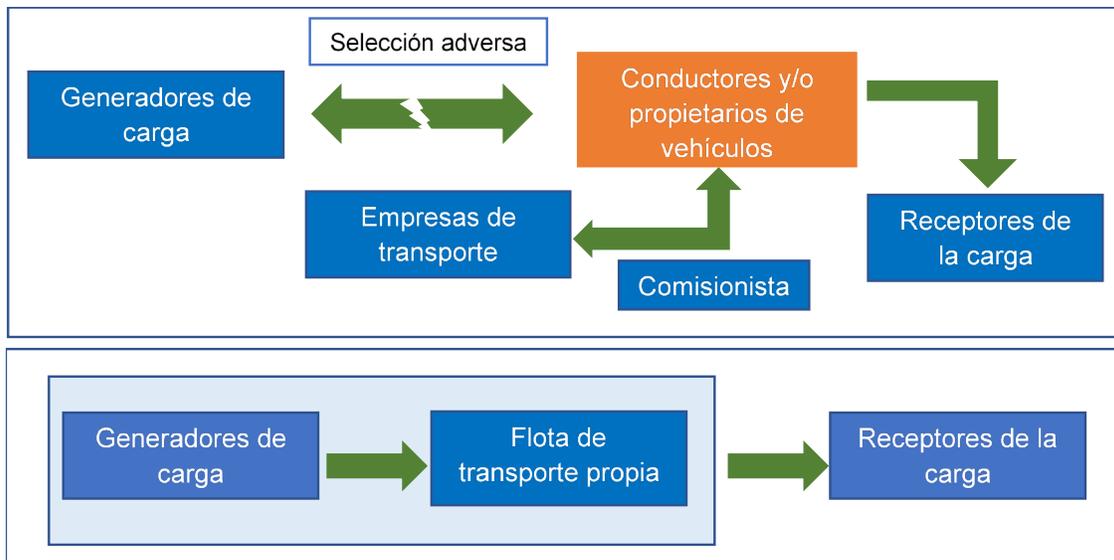
⁶ De acuerdo con el DANE (2023), la contribución de la productividad total de factores (PTF) al crecimiento del valor agregado del sector de transporte, almacenamiento y comunicaciones fue de -6,16% en 2021. Esta entidad gubernamental presenta resultados de la PTF agregados para los sectores de transporte, almacenamiento y comunicaciones.

⁷ Cantidad de vehículos con mínimo un viaje en 2022 (Ministerio de Transporte, 2023).

Conductores y/o propietarios de vehículos del canal tradicional

El débil desempeño observado en el sector de transporte de carga por carretera es el resultado, entre otras cosas, de la prevalencia de medidas regulatorias que obstaculizan su buen funcionamiento, las deficiencias en la gestión logística de la carga⁸ y los retos en la disponibilidad y el estado de la infraestructura de transporte. A esto, se suma también los altos niveles de informalidad en el sector y las afectaciones en la calidad del servicio. En general, tanto los generadores de carga como los conductores y/o propietarios de los vehículos del canal tradicional enfrentan un problema de información asimétrica, el cual les impide compatibilizar sus incentivos y alcanzar un mejor punto de equilibrio caracterizado por mayores niveles de eficiencia (Figura 1).

Figura 1 Cadena de valor del canal tradicional para el sector de transporte de carga por carretera



Fuente. Elaboración propia.

En primer lugar, los generadores que contratan el transporte de sus mercancías con conductores y/o propietarios de vehículos del canal tradicional afrontan un problema de selección adversa en tanto que les es difícil conocer de antemano la calidad del servicio, la confiabilidad en la prestación del mismo, y aspectos relacionados con la seguridad de la carga, las condiciones adecuadas de los vehículos, el cumplimiento de los trayectos en los tiempos pactados, y la efectiva gestión logística del envío.

Para el caso de los conductores y/o propietarios de los vehículos del canal tradicional ocurre algo similar, en cuanto desconocen la idoneidad y confiabilidad de la carga. Pues no tienen un vínculo establecido con los generadores. Asimismo, enfrentan un problema de regularidad en el vínculo contractual con estos, dado que carecen de un contrato formal con

⁸ Algunos de estos son: la falta de espacios adecuados para las operaciones logísticas, el alto tráfico de vehículos, así como el aumento de las restricciones al transporte de carga, las cuales afectan el desempeño logístico (DNP, 2021).

la empresa de transporte, lo que afecta la estabilidad de sus ingresos a lo largo del tiempo. En ocasiones los transportadores afrontan dificultades al encontrar carga en el lugar de destino con el cual puedan regresar a su punto de origen, un elemento que afecta la rentabilidad del servicio que prestan.

Los conductores y/o propietarios de los vehículos del canal tradicional tienen características especiales que limitan su productividad y necesitan identificar apoyos específicos para poder prestar servicios más competitivos, saltar la valla de la calidad y así ganar participación en el mercado. Conducir vehículos de transporte de carga terrestre requiere de habilidades que son adquiridas de manera gradual a través de cursos donde las certifican y son perfeccionadas con la experiencia en las carreteras. Sin embargo, además del curso obligatorio requerido para obtener la licencia de conducción en el país, muchos conductores y/o propietarios de vehículos del canal tradicional se caracterizan por haber aprendido esta labor solo a partir de la experiencia, sin tener destreza para identificar las condiciones de operación anormales de los vehículos. Tampoco adquieren conocimientos suficientes para realizar ajustes mecánicos menores, ni reciben capacitaciones en materia de primeros auxilios, seguridad vial, gestión de la carga, entre otros aspectos.

En Colombia, el 38,9% de los vehículos de transporte público de carga pesada tienen más de 21 años, lo que evidencia la antigüedad del parque automotor del país (DNP, 2019). Dentro de este porcentaje se encuentran los vehículos de los transportadores del canal tradicional, los cuales no cuentan con tecnologías avanzadas como sistemas de geolocalización (GPS) que permitan hacer seguimiento a la carga. La antigüedad de la flota incrementa los mantenimientos a los vehículos y la mayor demanda de repuestos, lo que aumenta los costos de transporte. De acuerdo con el DANE (2023), los costos de las partes y piezas de los vehículos⁹ y los servicios de mantenimiento y reparación se incrementaron 10,8% en el último año, Asimismo, la variación para insumos como las llantas fue del 24,6%. Estos dos rubros contribuyeron con más de 2 puntos porcentuales (p.p.) al crecimiento del 11,2% en los costos de transporte de carga en 2022.

El alto costo en los insumos y repuestos de los vehículos de transporte de carga impacta el presupuesto de los propietarios del canal tradicional, los cuales en ocasiones terminan comprándolos de baja calidad y hasta usados. Asimismo, muchos transportadores, para ahorrar en costos de mantenimiento, llevan sus vehículos a talleres sin certificar. Esto en el mediano plazo termina elevando los gastos de operación y afectando la prestación del servicio. Adicionalmente, en Colombia, todos los vehículos deben contar con el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT) y la revisión técnico mecánica y de emisiones contaminantes para transitar por las carreteras del país, sin embargo, algunos del canal tradicional no cumplen con dichos requisitos.

Al no estar los transportadores vinculados o fidelizados a una empresa de transporte formal, viajan sin un plan de seguridad vial. Adicionalmente, en muchos casos, los conductores y/o propietarios de los vehículos del canal tradicional se ven expuestos a conducir por más de

⁹ Entre las partes y piezas de un vehículo se encuentran la caja, los rodamientos, la dirección, los frenos, el embrague, el sistema electrónico, *trailers*, entre otros.

ocho horas sin contar con otro conductor para que les ayude a llevar la carga de manera segura al destino.

La falta de profesionalización de los conductores del canal tradicional, sumado a la baja modernización de los vehículos, al mayor costo por mantenimiento y demanda de repuestos, y a la carencia de acciones y estrategias para generar buenos hábitos y conductas seguras en las vías, contribuyen a incrementar la accidentalidad en las carreteras del país. De las 39.362 muertes en las carreteras entre 2016 y 2021, el 15,7% fueron ocasionadas por vehículos de transporte de carga; las cuales registraron un crecimiento anual del 2,2% en promedio durante este periodo (Agencia Nacional de Seguridad Vial, 2023).

De otro lado, muchos conductores y/o propietarios de vehículos del canal tradicional no logran vincularse de manera formal con una empresa de transporte, lo que trae varias repercusiones¹⁰. En materia de su seguridad social, por ejemplo, el propietario del vehículo es el responsable de pagarla, bien sea la de él por ser el conductor o la del personal contratado. Sin embargo, de acuerdo con las entrevistas, casi siempre lo hacen por un menor valor y en otras ocasiones delegan esta labor a los mismos conductores, reconociéndoles el valor pagado con posterioridad.

Aunque los conductores y/o propietarios pueden fidelizarse con más de una empresa, muchos del canal tradicional no lo hacen porque sus vehículos no cumplen con los requisitos exigidos en materia de seguridad, pues son demasiado antiguos. Adicionalmente, algunas empresas exigen certificaciones en ciertas habilidades, en materia de seguridad social y documentos específicos que los conductores y/o propietarios del canal tradicional no logran cumplir. Esta situación los obliga a pagarle a un comisionista para que los ayude a conectarse con una empresa de transporte donde puedan ofrecer sus servicios, las cuales en su mayoría no generan valor agregado a los transportadores más allá de la intermediación con el generador.

Además de la fidelización, el uso de tecnologías ayuda a los transportadores a conseguir carga. Sin embargo, esta no es una práctica habitual para varios que forman parte del canal tradicional. Esto debido a la baja apropiación y uso de herramientas digitales entre los conductores, un elemento que podría verse explicado por el desconocimiento, baja generación de capacidades y la escasez de recursos para incorporar este tipo de herramientas en su operación. Asimismo, muchos vehículos del canal tradicional, al operar en la informalidad, transitan por las carreteras sin manifiesto electrónico, documento que ampara el transporte de mercancías ante las distintas autoridades y que evidencia su contratación a través de una empresa de transporte debidamente habilitada.

¹⁰ Aunque las empresas de transporte no son objetivo de este estudio, la falta de inspección, vigilancia y control sobre estas genera malas prácticas como, por ejemplo, afiliar a los conductores solo a la administradora de riesgos laborales (ARL). En la actualidad son demasiadas las empresas de transporte habilitadas, muchas informales, lo que hace más difícil la fidelización de los conductores.

Algunos propietarios de los vehículos del canal tradicional carecen de planeación financiera y no llevan contabilidad precisamente por su bajo nivel de formación. Tampoco tienen disciplina en materia fiscal y la bancarización es mínima y el acceso al crédito nulo.

Los problemas anteriormente mencionados han originado una tendencia en Colombia que ha ido en contravía con lo observado en el resto del mundo, y es la adquisición de la propia flota de transporte por parte de las empresas generadoras de carga (Figura 1). De acuerdo con la ENL de 2020, el 56% de las empresas encuestadas manifestaron contar con vehículos propios para la movilización de sus mercancías, un porcentaje mucho mayor al observado en 2018, cuando fue de 22,4% (DNP, 2021).

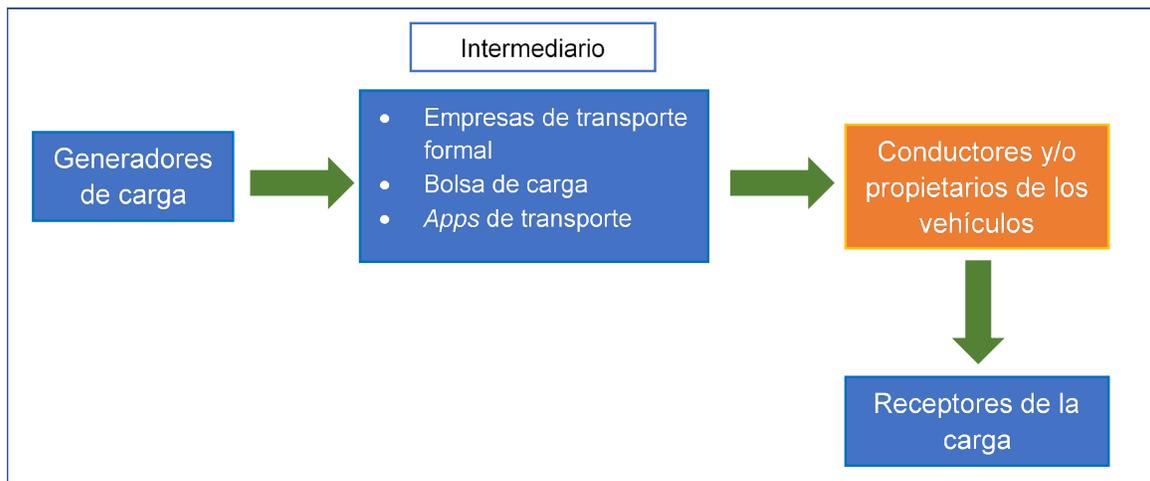
Este fenómeno afecta a los dos eslabones principales de la cadena del sector transporte: los conductores y/o propietarios de los vehículos, quienes pierden oportunidades de negocio, ante la menor demanda de sus servicios; y los generadores de la carga, los cuales ven afectada su productividad y competitividad, por cuenta de los costos asociados a mantener un activo fijo, como lo son los vehículos de transporte.

En particular, realizar inversiones considerables por fuera del negocio principal de la empresa –por ejemplo, para adquirir flota propia– es considerado una mala práctica a nivel empresarial, debido a que se emplean recursos que pudieron haberse destinado a mejorar los procesos relacionados con la actividad principal de las firmas. En efecto, la evidencia empírica demuestra que la tercerización de servicios está relacionada con aumentos en la productividad laboral y en la productividad total de los factores (PTF) (Girma & Görg, 2004).

Conductores y/o propietarios de vehículos del canal moderno

La falla de mercado descrita anteriormente puede ser corregida a través de la figura de un intermediario, el cual soluciona los problemas de información asimétrica y compatibiliza los incentivos y necesidades de las partes. En el sector transporte, el tipo de intermediario más común es la empresa de transporte formal. Esta es la encargada de contratar los servicios de carga con los generadores, y de asignarlos a sus conductores y/o propietarios de vehículos afiliados (Figura 2).

Figura 2. Cadena de valor del canal moderno para el sector de transporte de carga por carretera



Fuente. Elaboración propia.

Esta figura de intermediación resulta bastante ventajosa para los generadores de carga en tanto garantiza la prestación del servicio bajo altos estándares de calidad y seguridad, a través de una serie de exigencias sobre los conductores y/o propietarios de los vehículos para verificar su idoneidad.

Para los transportadores por su parte, esta figura facilita el acceso a un mayor número de contratos de transporte y, por consiguiente, más estabilidad en sus ingresos. Pero más allá de esto, las empresas de transporte en el canal moderno generan un valor agregado a los conductores y/o propietarios de los vehículos, el cual además del pago oportuno de su seguridad social –cuando le corresponda– y de los fletes, incluye la formulación de planes de mejora y de capacitación a todos los conductores –vinculados y fidelizados–, la transferencia de beneficios de sus proveedores, la implementación de un plan de seguridad de la carga y de un sistema de seguimiento de ruta por vehículo, la expedición del manifiesto de carga ante el Registro Nacional de Despacho de Carga (RNDC)¹¹, entre otros.

Los conductores y/o propietarios de los vehículos del canal moderno tienen características especiales que les ayuda a vincularse de tiempo completo o parcial con estas empresas de transporte formales y de esta manera prestar un servicio de mayor calidad.

Estos cuentan con una formación en conducción más allá de la empírica, la cual ha sido adquirida a través de cursos especiales que les ha permitido acreditar sus conocimientos técnicos tales como: identificación de las condiciones de operación anormales de los vehículos y ajustes mecánicos menores a realizar; gestión de la carga de acuerdo con

¹¹ El RNDC es un sistema de información que permite recibir, validar y transmitir la información generada en las operaciones del Servicio Público de Transporte de Carga por Carretera. Este instrumento permite optimizar el flujo de información acerca de la operación de transporte de carga, que sirve de base para el monitoreo de las relaciones económicas de los integrantes del sector, a través del modelo para la Regulación del Transporte de Carga por Carretera (SIRTCC), así como para el control por parte de la autoridad competente, garantizando la seguridad en la prestación del servicio público de transporte de carga (Ministerio de Transporte, 2022).

normas de seguridad; primeros auxilios y seguridad vial; alistamiento de los vehículos según especificaciones técnicas y políticas de la empresa; supervisión del cargue y descargue de las mercancías con base en normas de seguridad e higiene y técnicas establecidas; entre otros.

Los vehículos del canal moderno realizan mantenimientos preventivos en talleres certificados y utilizan repuestos garantizados. Asimismo, cuentan con el SOAT, la revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes, y el impuesto del vehículo al día¹². Muchos son nuevos así que tienen tecnologías para hacer seguimiento a la carga y a otros más antiguos se les ha incorporado. En ciertos casos, a pesar de la antigüedad de los vehículos, los propietarios cambian el motor y la combustión para que sean más modernos.

El conocimiento de habilidades certificadas, así como la modernización de los vehículos y el mantenimiento adecuado de los mismos contribuyen a prestar servicios de mejor calidad y disminuir la cantidad de siniestros en las vías. Igualmente, contar con la documentación en regla reduce los costos ante cualquier eventualidad. Las empresas de transporte formales que operan en el canal moderno realizan una validación de todos estos elementos para vincular a un transportador. Adicionalmente, confirman sus antecedentes penales, el número de accidentes y volcamientos, el modelo del vehículo y si ha sido repotenciado su motor y combustión para volverlo más moderno, entre otros aspectos.

Los transportadores del canal moderno están fidelizados con una o más empresas de transporte, lo que les permite garantizar la carga donde quiera que lleguen y el cargue completo del vehículo, asegurar su pago de manera más rápida y sus aportes a la seguridad social, planear las actividades con mayor eficiencia posibilitando contratos de largo plazo y contando con el apoyo oportuno de la empresa ante cualquier eventualidad que pueda ocurrir en las carreteras. También cuentan con un manifiesto electrónico que respalda el transporte de las mercancías y que evidencia su vínculo laboral con una empresa de transporte formal. Adicionalmente, su apropiación de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) es mayor, esto les permite enturnarse en dos o tres empresas, seleccionando la que le ofrezca un mayor valor a pagar.

Una buena práctica de muchos transportadores del sector moderno es contar con otro conductor en caso de que la ruta tome más de ocho horas, lo que contribuye a llegar más rápido al destino final y reduce la siniestralidad en la medida en que no se ven expuestos a extensas horas laborales.

Los conductores y/o propietarios del canal moderno guardan sus facturas como soporte no solo en materia contable sino también tributaria. Sin embargo, aunque estos se convierten en respaldo para acceder al sistema financiero, el acceso al crédito es restringido en general

¹² En Colombia todos los vehículos automotores deben cumplir con tres requisitos con periodicidad anual para habilitar su circulación a lo largo del país: i. La adquisición de un Seguro Obligatorio contra Accidentes de Tránsito (SOAT), ii. Acreditar la revisión técnico-mecánica y de gases de vehículo y, iii. Surtir el pago del impuesto vehicular en la autoridad municipal ante la que se encuentra matriculado el vehículo (Ley 2161 de 2021, Ley 769 de 2002).

para todos los micro y pequeños propietarios de vehículos. En muchas ocasiones estos hacen alianzas entre ellos mismos para crear fondos y prestarse a tasas más bajas.

Aunque muchos conductores del canal moderno reciben sus pagos a través de medios electrónicos, existe aún un espacio importante en materia de bancarización, pues estos prefieren el efectivo para ahorrarse los costos financieros. A esto se suma el acceso reducido en algunos municipios a cajeros, Paga Todo y/o Efecty.

Los elementos mencionados anteriormente constituyen la base para la prestación de un servicio de transporte de carga enmarcado en la legalidad, con altos estándares de calidad y eficiencia.

Tabla 4 Caracterización de los conductores y/o propietarios de vehículos del canal tradicional versus el canal moderno

Canal tradicional	Canal moderno
Cuentan solo con conocimientos empíricos adquiridos a partir de la experiencia conduciendo en las carreteras.	Además de la experiencia, tienen conocimientos técnicos certificados, los cuales son adquiridos a través de capacitaciones especiales.
La flota es antigua, lo que incrementa los mantenimientos a los vehículos y la mayor demanda de repuestos.	Cuentan con flota nueva y aunque muchos vehículos son antiguos, los han repotenciado cambiándoles el motor y la combustión para hacerlos modernos.
Los elevados costos de mantenimiento los hace recurrir a talleres sin certificar y en algunos casos compran repuestos de baja calidad y hasta usados.	Realizan mantenimientos preventivos y llevan sus vehículos a talleres certificados.
No cuenta con un sistema de seguimiento satelital.	Cuenta con sistema de GPS.
Muchos vehículos no se encuentran al día con el SOAT, la revisión técnico-mecánica y el pago de impuestos.	Los vehículos cuentan con SOAT, revisión técnico-mecánica y se encuentran al día en materia de impuestos.
Al no estar los transportadores vinculados a una empresa de transporte formal, viajan sin un plan de seguridad vial.	Las empresas de transporte diseñan e implementa un plan de seguridad vial, lo que le da más seguridad la carga.
Para trayectos superiores a ocho horas, los vehículos cuentan solo con un conductor, lo que puede incrementar la accidentalidad.	Si los trayectos duran más de ocho horas, muchos vehículos cuentan con un conductor adicional.
Los conductores están contratados de manera informal: muchos no realizan aportes a la seguridad, otros cotizan por valores inferiores y otros solo les pagan la ARL.	La forma de contratación de los conductores garantiza el acceso a seguridad social.
Pagan a comisionistas para que los ayude a conectarse con una empresa de transporte y conseguir carga.	Están fidelizados con una o más empresas de transporte, lo que les permite garantizar la carga, asegurar su pago y contar con el apoyo oportuno ante cualquier eventualidad.

Los conductores al no estar vinculados de manera formal no cuentan con manifiesto electrónico.	Cuentan con un manifiesto electrónico que respalda el transporte de las mercancías.
Los conductores y/o propietarios de los vehículos presentan una baja apropiación y uso de herramientas digitales.	Usa herramientas digitales para la gestión de la carga, el contacto con los clientes, la gestión de los pagos, entre otros. Para conseguir la carga, por ejemplo, forman parte de varios grupos de <i>WhatsApp</i> , lo que les permite entornarse y seleccionar el transporte de la carga que ofrezca el mayor valor a pagar.
No cuenta con aseguramiento de la carga transportada.	Las empresas de transporte adquieren una póliza para la carga transportada.
Muchos propietarios de vehículos carecen de planeación financiera y no llevan contabilidad. Tampoco tienen disciplina fiscal y la bancarización y el acceso al crédito es mínimo.	Los transportadores guardan sus facturas como soporte contable y para asuntos tributarios. Sin embargo, aunque estos son un respaldo para el sistema financiero, el acceso al crédito es bajo. En muchas ocasiones hacen alianzas entre ellos y crean fondos para prestarse.

2.3. Los retos de los conductores y/o propietarios de los vehículos en su camino a la modernización

Una vez identificados los factores que diferencian a los conductores y/o propietarios de los vehículos del canal tradicional frente a los del canal moderno, el siguiente paso sería determinar los retos que tendrían estos transportadores para superar la valla de la calidad y así consolidar una hoja de ruta en su camino a la modernización. Por lo tanto, en esta sección se busca hacer un resumen de estos retos, estableciendo las barreras que restringen a los transportadores adoptar métodos más modernos y su potencial transición hacia la modernidad.

Retos relacionados con capacitación y formación de habilidades

Como se señaló en la sección anterior, los transportadores del canal tradicional, a partir de su experiencia, han adquirido habilidades en el manejo de los vehículos de carga, sin embargo, no cuentan con conocimientos y certificados en otros aspectos importantes que demanda su labor. Esto no solo afecta la forma en que manejan los vehículos y manipulan la carga, sino que también impide tener mayores destrezas para identificar las condiciones de operación anormales de los vehículos, realizar ajustes mecánicos menores a los mismos, reaccionar de manera rápida ante cualquier eventualidad en la carretera, supervisar el cargue y descargue de las mercancías, gestionar la carga de acuerdo con normas de seguridad, entre otros aspectos.

A esto se le suma su bajo nivel de escolaridad. De acuerdo con la Asociación de Transportadores de Carga (ATC), cerca del 70% de los conductores apenas cuenta con educación primaria, alrededor del 10% con secundaria y aproximadamente el 5% no cuenta con ningún nivel de estudio. Adicionalmente, según la ENL (2020), solo un 0,4% de los

graduados de educación superior del país egresan de áreas del conocimiento relacionadas con la logística, lo que corrobora que la falta de capacitación y formación en el sector es una problemática latente.

Por otra parte, también se observan retos en cuanto a la apropiación y uso de tecnologías digitales por parte de los conductores y/o propietarios de vehículo del canal tradicional, que les permita realizar una mejor gestión de la carga, tener un contacto con los clientes, tramitar sus pagos, entre otros aspectos. Esto se acentúa al no contar con camiones de última tecnología y a la falta de fidelización con empresas de transporte formales, aspectos sobre los cuales se hará referencia más adelante¹³.

Esta falta de formación en ciertas competencias se convierte en uno de los principales retos que tienen los transportadores para saltar la valla de la calidad y transitar hacia la prestación de servicios modernos.

Retos para garantizar carga y un flujo de ingresos constantes

Para garantizar la carga, los conductores y/o propietarios de los vehículos del canal tradicional necesitan fidelizarse con una o más empresas de transporte formales, las cuales deben contar con altos estándares de calidad en la prestación de sus servicios y generar un valor agregado adicional a los transportadores, más que la sola intermediación. Sin embargo, la fidelización con este tipo de empresas exige ciertos requisitos que los conductores y/o propietarios de vehículos del canal tradicional no logran cumplir. Uno de estos es la edad de los automotores, la cual de acuerdo con las políticas de cada empresa la fijan en un límite. Por ejemplo, en el trabajo de campo realizado se evidenció que, para algunas empresas, esta está en 25 años máximo, siempre y cuando el vehículo haya sido repotenciado. Por lo tanto, este exceso de oferta vehicular producto de su antigüedad se constituye en una de las principales barreras para que los transportadores del canal tradicional logren fidelizarse y así saltar la valla de la calidad.

A esta problemática se le suma la falta de certificación de competencias de varios conductores, el record de viajes que deben cumplir, el adecuado aseguramiento del vehículo y el pago de la seguridad social del conductor, entre otros documentos exigidos por las empresas de transporte para vincular nuevos transportadores.

Adicionalmente, existe un exceso de empresas de transporte, las cuales admiten la existencia de prácticas informales y se dedican solo a la intermediación sin generar un valor agregado al transportador. Esto también se convierte en una limitación para que los conductores y/o propietarios de vehículos estén dispuestos a fidelizarse. De acuerdo con

¹³ Aunque no es el objetivo de este estudio, es importante destacar que muchas empresas de transporte tienen un amplio espacio para mejorar en los temas de apropiación digital, pues de lo contrario, es difícil que los conductores y/o propietarios de los vehículos transiten hacia la adopción de herramientas digitales en su proceso de modernización. En particular, las micro, pequeñas y medianas empresas presentan retos en la implementación de nuevas tecnologías, no solo en términos financieros, sino también en el desarrollo de habilidades digitales necesarias para soportar la adopción de estas herramientas en sus procesos logísticos. Por ejemplo, apenas el 58% utiliza factura electrónica y el 79% cuenta con sistemas de planificación de recursos empresariales (DNP, 2021).

el Ministerio de Transporte (2023), de las 3.841 empresas, solo 2003 (52,2%) reportaron sus actividades ante el RNDC en diciembre de 2022.

Retos en materia financiera para la modernización de los vehículos

Uno de los factores que constituye una gran barrera para los propietarios de vehículos del canal tradicional es el acceso a financiamiento, el cual es restringido por su baja capacidad adquisitiva, escasa bancarización y en el mejor de los casos, cuando logran acceder, los costos son demasiado elevados¹⁴. Esto aleja la posibilidad de generar inversiones para renovar sus vehículos, factor clave para aumentar la productividad del sector y lograr fidelizar a los conductores.

Para facilitar el acceso a financiamiento de los pequeños transportadores y garantizar en particular la reposición y renovación de vehículos, desde 2003, los distintos gobiernos han implementado políticas enfocadas a la modernización de transporte de carga, con el propósito de enfrentar su envejecimiento y ayudar a los pequeños propietarios a financiar la compra de nuevos vehículos. Aunque varios de ellos se han beneficiado, el alcance de estos programas ha sido limitado.

El Conpes 3963 de 2019¹⁵ señala que el Programa de Reposición y Renovación del Parque Automotor de Carga, que estuvo vigente hasta junio de 2019, no alcanzó su objetivo por los tiempos que tomaba el trámite de desintegración, la preferencia de los transportadores de elegir el reconocimiento económico sin renovación y la restricción que había para el ingreso de vehículos nuevos (DNP, 2019).

De acuerdo con las entrevistas, la implementación de este programa tuvo varios inconvenientes entre los cuales estuvo la corrupción, que hizo que no las bonificaciones para los pequeños propietarios se retrasaran. Asimismo, muchos vehículos no fueron desintegrados y les pusieron las mismas placas a los vehículos nuevos. Además, la cantidad de trámites y tiempos requeridos en los programas fueron elevados. Según la Misión de Logística y Comercio Exterior, la desintegración de vehículos duraba en promedio 176 días y tan solo la postulación tomaba 120 días, es decir, el 68% del tiempo total del proceso (DNP, 2017).

Desde 2019 se viene implementando el Programa de Modernización del Parque Automotor, el cual busca fortalecer la competitividad del sector y mejorar la flota de vehículos de carga del país. Aunque varios de los problemas listados anteriormente fueron superados con la implementación de este último programa, lo cierto es que apenas llegó aproximadamente a la quinta parte de la meta. Como se señaló, mientras que este pretendía desintegrar 20.000 vehículos entre 2019 y 2022, apenas superó los 4.000. Cabe destacar que las postulaciones para aplicar a estos beneficios solo estuvieron por encima de las 5.500. Esta baja utilización

¹⁴ En general, los elevados costos financieros son una de las principales barreras para las micro y pequeñas empresas en Colombia, situación que no es la excepción para los transportadores del canal moderno.

¹⁵ En Colombia los documentos conpes son instrumentos de política resultado del trabajo coordinado y concertado entre diferentes entidades e instituciones del Gobierno nacional, donde se establecen acciones específicas para alcanzar determinados objetivos propuestos.

del programa afectó la meta de reducir la edad promedio del parque automotor planteada en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022.

Algunos transportadores entrevistados atribuyen esta baja utilización a la cantidad de trámites que aún persisten, muchos de ellos soportados por los organismos de tránsito, los cuales por su falta de modernización retrasan la obtención de los documentos requeridos. Asimismo, afirman que como es un programa dirigido a propietarios con máximo tres vehículos, los grandes propietarios para tener la oportunidad de aplicar ponen los vehículos a nombre de miembros de su familia.

Estos cuellos de botella han limitado la renovación del parque automotor y la capacidad de financiamiento de los pequeños propietarios de vehículos de transporte de carga. Por consiguiente, el gran reto en materia financiera es ayudar a estos propietarios a renovar sus equipos o repotenciarlos, para lo cual la implementación de este tipo de programas con ajustes adecuados será de gran utilidad.

2.4. Elementos que constituyen la valla de la calidad

La valla de la calidad para los conductores y/o propietarios de vehículos del canal tradicional es el resultado de su poca profesionalización y escasa generación de capacidades, lo cual en algunos casos puede ser consecuencia de la falta de conocimiento frente a las diferentes certificaciones del mercado. En otros casos, se debe a un desinterés de adquirirlas respecto al impacto que traerían sobre sus ingresos o a una escasez de recursos para hacerlo frente a los beneficios que conllevarían. Esta baja profesionalización reduce la posibilidad de que los transportadores puedan fidelizarse con una empresa de transporte formal.

La existencia de empresas de transporte focalizadas solo en la intermediación también constituye una barrera para que los conductores y/o propietarios superen la valla de la calidad, pues estos no encuentran ningún incentivo para fidelizarse y prefieren seguir operando en el canal tradicional.

Asimismo, la falta de recursos financieros que le permita al propietario renovar o repotenciar su vehículo es otro elemento que constituye la valla de la calidad. Aunque desde hace dos décadas se han puesto en marcha varios programas públicos para modernizar el parque automotor, no han alcanzado los objetivos propuestos por problemas en el diseño de estos. Esto se convierte en otra de las grandes limitantes que impiden a los transportadores vincularse con las empresas formales.

En este sentido, las empresas de transporte formales que generen valor agregado, más allá de una intermediación, es la figura que más se acerca para poder solucionar los problemas de información asimétrica entre los conductores y/o propietarios de los vehículos del canal tradicional y los generadores de la carga. Si bien hay otros factores estructurales que pueden afectar la productividad de los transportadores del canal tradicional en su camino hacia la modernización, como son el amplio espacio para fortalecer la infraestructura vial y ciertas regulaciones que han impactado negativamente la competitividad de actores a lo

largo de la cadena de valor, estas no son exclusivas al canal tradicional, por lo que en la siguiente sección no se plantearán soluciones.

2.5. Soluciones tentativas para superar la valla de la calidad

A continuación, se proponen soluciones que permitirían a los conductores y/o propietarios de los vehículos del canal tradicional superar la valla de la calidad y de esta manera ganar eficiencias en la prestación de sus servicios y, por consiguiente, mejorar el flujo de sus ingresos y su productividad.

Soluciones para fortalecer el capital humano

Certificación por competencias laborales. Es necesario cerrar la brecha que tienen los conductores y/o propietarios de vehículos del canal tradicional en términos de conocimiento frente a los del canal moderno. Para esto, se debe continuar y ampliar el alcance del trabajo conjunto de certificación por competencias laborales que realizan entidades como el Ministerio de Transporte y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), el cual ha contado con una gran acogida en el sector. Al respecto, el SENA logró certificar a 30.036 conductores entre 2019 y 2021, y ha emitido 50.095 certificados en 33 normas. Este proceso incluye la evaluación y acreditación en temas como gestión y manejo de vehículos automotores, mantenimiento preventivo y normativo de los mismos, gestión de riesgos laborales, distribución física internacional, seguridad vial, traslado de la carga, entre otros. De hecho, en junio de 2021 ambas entidades lanzaron una iniciativa que busca certificar a 4.500 transportadores en sus competencias laborales en 16 normas relacionadas con el sector (Ministerio de Transporte, 2021).

Adicionalmente, para el desarrollo de los Planes Estratégicos de Seguridad Vial, las empresas de transporte deben incorporar jornadas de capacitación y formación a los conductores y/o propietarios de vehículos, incluidos los fidelizados, con el fin de brindarles las herramientas necesarias para una adecuada prestación del servicio. Entre estas áreas de formación se recomienda incluir temas relacionados con gestión de la carga dependiendo del tipo de servicio que prestan, detección de condiciones anormales de los vehículos y ajustes menores, seguridad vial, primeros auxilios, entre otros. Asimismo, se deben incorporar aspectos de formación asociados con tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), en concordancia con las nuevas tendencias a nivel global, en particular, en lo referente a seguimiento satelital de los vehículos, la gestión de los pagos, y el relacionamiento con los generadores y receptores de la carga.

Ruta de profesionalización. Más allá de estos cursos y capacitaciones a los transportadores para acreditar ciertas competencias, es necesario contar con una ruta de profesionalización para los conductores. Para esto es clave que el Ministerio de Transporte en conjunto con el Ministerio de Educación Nacional y el SENA establezcan los lineamientos que definan los conocimientos necesarios para ejercer la labor de conductores de vehículos de transporte de carga, los cuales deberían ser validados a través de un carné especial en la medida en que estos avanzan en esa ruta.

Esta profesionalización de los conductores debe incluir aspectos como alistamiento de vehículos de acuerdo con especificaciones técnicas y políticas de la empresa de transporte; reconocimiento de la carga transportada según normas de seguridad en manipulación y propósitos comerciales; formas de conducir el vehículo conforme a los planes de seguridad vial de la empresa de transporte; identificación y reporte de condiciones anormales del vehículo; manejo de registros que evidencien novedades en las rutas e información relevante sobre las condiciones mecánicas del vehículo y su rendimiento; digitalización tecnológica como manejo de apps y seguimiento satelital; y distintos esquemas logísticos para el transporte adecuado de la carga. Adicionalmente, es clave que se incluyan capacitaciones en habilidades blandas como utilización de estrategias comunicativas con base en las necesidades del cliente; la dignificación y humanización del transporte, entre otros.

Soluciones que permitirían garantizar la carga y unos ingresos de largo plazo

Fidelización. Como se afirmó, las empresas de transporte pueden ser la figura que más se acerque para darle solución a los problemas de información asimétrica que se presentan entre los conductores y/o propietarios de vehículos del canal tradicional y los generadores de carga. Sin embargo, más allá de la intermediación entre ambos eslabones de la cadena, esta figura debe generar valor agregado para que el transportador vea la necesidad de fidelizarse con una o más de ellas, de modo que pueda prestar un mejor servicio y sea más productivo.

La fidelización les permite a los conductores y/o propietarios de vehículos planear sus actividades con mayor eficiencia posibilitando contratos de largo plazo y asegurar el flujo de sus ingresos. Este vínculo también garantiza la carga de retorno y el cargue completo del vehículo, además del apoyo ante contingencias que se puedan presentar durante el trayecto. También permite eliminar el pago que muchos transportadores realizan a comisionistas para conseguir carga. Todo esto elevaría los estándares de calidad y seguridad en los servicios, lo que contribuiría con la adecuada gestión logística de la carga, impactando positivamente la productividad a lo largo de la cadena de valor.

Sin embargo, para lograr fidelizarse con este tipo de empresas, los conductores y/o propietarios de vehículos del canal tradicional deben contar con habilidades certificadas y con un récord de viajes. Por lo tanto, es clave que los transportadores del canal tradicional aprovechen las capacitaciones que están realizando el Ministerio de Transporte y el SENA para lo cual se recomienda una mayor difusión a través de las agremiaciones del sector.

Asimismo, es necesario que los vehículos, aunque no sean nuevos, estén en óptimas condiciones y cuenten con la documentación en orden –SOAT, revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes e impuesto–. Se recomienda entonces a los gremios de los transportadores desarrollar una campaña de capacitación conjunta sobre las ventajas de revisar periódicamente los vehículos y mantener al día los documentos de este, no solo para reducir la accidentalidad en las vías sino también para poderse fidelizar con empresas de transporte formal. También es clave que las agremiaciones de empresas de transporte y ellas mismas se unan a esta campaña e incentiven a los propietarios de los vehículos.

Adicionalmente, es importante que los gremios de transportadores asesoren a sus afiliados en el cumplimiento de los requisitos para postularse correctamente al nuevo programa que está diseñando el Gobierno nacional para renovar y modernizar el parque automotor. Para esto se recomienda que sus empleados cuenten con los conocimientos técnicos suficientes, de manera que contribuyan a impulsar a los transportadores para que renueven y modernicen sus vehículos.

Las empresas de transporte formales para fidelizar a los transportadores también verifican los antecedentes penales y el índice de siniestralidad, así como el pago correcto de la seguridad social, bien sea la del propietario del vehículo si es quien lo conduce o cuando éste contrata a un conductor para que lo haga. Si la empresa de transporte es la que contrata directamente al conductor, es esta la que realiza dichos aportes. Por lo tanto, la contratación directa de conductores o su fidelización garantizará una mayor estabilidad en el vínculo contractual de estos con las empresas de transporte facilitando su acceso al aseguramiento en salud, pensión y riesgos profesionales. Se recomienda entonces a las empresas de transporte continuar promoviendo la vinculación de sus conductores al sistema de salud y pensión, a través de la verificación periódica de su afiliación y liquidación de aportes, como un requisito para mantener vigente su vínculo contractual y el otorgamiento de servicios de carga para que sean operados por estos.

Un aspecto en el que ya se ha dado avances en los últimos años es en la liquidación por parte de las empresas de transporte de los aportes a las administradoras de riesgos laborales (ARL) de los conductores vinculados a estas, lo cual les permite el acceso a servicios de salud ante la eventual ocurrencia de un accidente laboral en el desarrollo de sus actividades.

Empresas unipersonales. Con el propósito de aumentar el emprendimiento del sector y reducir la intermediación, garantizando un flujo de ingresos más alto para los transportadores, durante los últimos años, se ha tratado de flexibilizar la normatividad para que los pequeños propietarios de vehículos se habiliten como empresas de transporte. En este sentido, el Conpes 3759 de 2013 propuso su formalización bajo los mismos parámetros de estas, a través de la creación de empresas unipersonales de transporte (EUT), mediante la prestación del servicio solo con camiones de su propiedad. Sin embargo, esto en la práctica no se ha dado.

Asimismo, el Conpes 3963 de 2019 planteó dos recomendaciones para la formalización de las empresas de transporte y la entrada de nuevos actores en el mercado (DNP, 2019). La primera de estas estuvo relacionada con el establecimiento de nuevos requisitos concertados con los pequeños propietarios de los vehículos, los cuales debían validarse con la Agencia Nacional de Seguridad Vial y con la Superintendencia de Transporte para su habilitación como empresas unipersonales de transporte. De otro lado, la segunda acción estableció la revisión de la responsabilidad del seguro de transporte de carga, pues se propuso que este requisito fuera opcional y asumido por el generador de la carga en lugar del transportador. No obstante, el cumplimiento de estas acciones de política fue del 75% y del 50% en su meta trazada para el año 2022 (DNP, 2022).

Aunque los distintos gobiernos han tratado de combatir la informalidad de los pequeños propietarios del canal tradicional a través de este cambio normativo sin ningún éxito hasta el momento, a partir del trabajo de campo realizado se evidencia un desinterés por parte de muchos de estos en convertirse en empresas de transporte, incluyendo a los grandes propietarios de vehículos.

Una barrera importante que se debe tener en cuenta para los pequeños transportadores que se quieran convertir en empresas de transporte es el músculo financiero con el que deben contar para fondearse, pues muchos generadores efectúan los pagos una vez la carga ha sido entregada en el destino final y el transporte de la mercancía conlleva varios gastos. Además de las pólizas que se deben adquirir –lo cual estaría sujeto a reformarse para este tipo de empresas–, deben pagar los peajes e imprevistos durante el traslado de la mercancía, entre otros. Por lo tanto, se recomienda al Ministerio de Transporte, en coordinación con la Agencia Nacional de Seguridad Vial y la Superintendencia de Transporte evaluar muy bien todos los aspectos y las implicaciones que conllevaría este tipo de política no solo para los pequeños transportadores sino también en materia de inspección, vigilancia y control. Para esto es necesario generar jornadas de concertación entre todos los actores.

Mayor competencia. A nivel internacional, existen otros tipos de intermediarios en el mercado de transporte de carga por carretera, tales como bolsas de carga y apps de transporte de carga (BID, 2019). Estos sistemas permiten publicar y obtener información sobre cargas disponibles, ubicación de unidades de transporte y viajes de retorno, con la finalidad de que empresas de transporte, transportadores, agentes logísticos y empresas generadoras de carga puedan obtener beneficios al interactuar directamente entre sí, con el fin de hacer negociaciones entre ellos.

Este tipo de figuras permiten la formación eficiente de precios, y también soluciona los problemas de información asimétrica que son usuales en estos mercados, al conectar directamente a oferentes y demandantes de los servicios de transporte, además de la verificación de la idoneidad y confiabilidad de los agentes que participan en las plataformas. Este tipo de sistemas han sido implementados con éxito en Alemania, Francia, e incluso países de América Latina como Argentina, Chile y Brasil (BID, 2019).

Empresas de transporte formales que generen valor agregado a la cadena de valor. Las empresas de transporte son actores fundamentales para lograr que los conductores y/o propietarios de vehículos del canal tradicional logren modernizarse. Sin embargo, una queja reiterada en las entrevistas realizadas es que muchas empresas se centran únicamente en su labor de intermediarias y no generan valor agregado a los transportadores.

En efecto, algunas empresas de transporte no cumplen con la normatividad vigente y con los estándares necesarios que garanticen la seguridad y calidad del servicio. Como se señaló, algunas contratan a los conductores solo afiliándolos a la ARL, muchas no se percatan de las condiciones de los vehículos, otras para trayectos largos no contratan un conductor adicional, tampoco implementan de forma adecuada los planes de seguridad vial, en algunas ocasiones no realizan a tiempo los pagos a los transportadores, otras solo los contratan por un trayecto dejándolos sin carga de retorno, entre otros.

Las empresas de transporte demandan montos importantes de capital para financiar su funcionamiento, lo que las vuelve altamente susceptibles a la entrada de inversiones provenientes de la ilegalidad, por lo que su operación puede ser utilizada para otro tipo de actividades delictivas, como el traslado de mercancías de contrabando, o de elementos no permitidos como drogas, armas o materiales peligrosos.

Todos estos aspectos son la causa de la competencia desleal frente a las empresas de transporte formales que generan valor agregado a la cadena productiva y que garantizan la fidelización adecuada de los conductores y/o propietarios de vehículos.

Por lo tanto, se recomienda realizar una revisión exhaustiva de las condiciones que existen para habilitar empresas de transporte e implementar mecanismos que fortalezcan la inspección, vigilancia y control de modo que el mercado cuente realmente con empresas que generen valor agregado a la cadena y contribuyan con el tránsito hacia la modernización de conductores y/o propietarios de los vehículos del canal tradicional.

Cabe señalar que la Superintendencia de Transporte reglamentó en 2016 el Sistema de Prevención y Control de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (Siplaft), el cual debe ser implementado por todas las empresas habilitadas por el Ministerio de Transporte para la prestación del servicio público de transporte terrestre de carga en Colombia. Este sistema tiene como objetivo minimizar la posibilidad que, a través de las distintas actividades de las empresas, se introduzcan recursos provenientes de actividades ilegales. En este sentido, resulta fundamental concertar jornadas de socialización y capacitación con empresas del sector, con el fin de incorporar buenas prácticas en la gestión de sus operaciones y llevar un control efectivo del servicio que prestan.

Adicionalmente, se recomienda que la Superintendencia de Transporte brinde un mayor acompañamiento a las empresas bajo su supervisión en el cumplimiento de los procedimientos y requisitos para implementar el Siplaft, así como el reporte efectivo de sus actividades a través de los canales dispuestos para tal fin.

Por otra parte, debería avanzarse en una mayor articulación entre la Superintendencia de Transporte, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y la Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF) para el control y registro de las operaciones que sean susceptibles del lavado de activos y la financiación de terrorismo.

Soluciones financieras para la renovación y repotenciación de los vehículos de transporte y la incorporación de nueva tecnología

Modernización de los vehículos a través del programa de gobierno. Para saltar la valla de la calidad, los propietarios del canal tradicional necesitan modernizar sus vehículos¹⁶, para lo cual es fundamental contar con el apoyo del Gobierno nacional, de lo contrario será muy difícil dado que requieren importantes sumas de dinero.

¹⁶ Con la renovación de vehículos de transporte de carga se puede lograr una mejora del 30% en el rendimiento del combustible (kilómetro/galón). Dicho ahorro podría reducir los costos operativos de un vehículo en 5,1%, incrementando la utilidad del propietario (ANDI, 2016).

Aunque se han implementado distintos programas para modernizar el parque automotor desde 2003, el impacto registrado sobre la edad promedio del parque automotor aún sigue siendo bajo. El último Programa de Modernización del Parque Automotor ejecutado para ayudar a los pequeños propietarios, solo alcanzó a desintegrar cerca de la quinta parte de la meta. Como ya se señaló, esta escasa utilización es el resultado de la cantidad de trámites que se deben realizar, muchos ante los organismos de tránsito que aún carecen de tecnología para agilizarlos. A esto se le suma, las malas prácticas utilizadas por ciertos actores que limitan la postulación de los vehículos. Por lo tanto, es necesario tomar las medidas respectivas y fortalecer las acciones de inspección, vigilancia y control para evitar que este tipo de situaciones se sigan presentando.

En la actualidad se está realizando una evaluación a este programa y es fundamental tener en cuenta las conclusiones que este arroje. En este sentido, se propone que el Departamento Nacional de Planeación (DNP) incorpore estas recomendaciones a la nueva línea para la modernización del parque automotor de transporte de carga que se está diseñando en el marco del Fondo para el Ascenso Tecnológico del Transporte, el cual se encuentra en estructuración al cierre de este documento.

Adicionalmente, resulta fundamental generar un sistema de monitoreo constante a esta nueva línea que permita identificar los departamentos de Colombia más rezagados en la meta, los tipos de camiones con menos desintegraciones, así como el promedio de edad de los camiones con más participación en el programa. Lo anterior, con el propósito de realizar los ajustes respectivos al nuevo programa.

Modernización de los vehículos a través de créditos otorgados por Bancóldex. Dado que los recursos de la línea especial que se está diseñando para la modernización del parque automotor son limitados, algunos transportadores no podrán acceder a los beneficios para renovar su vehículo o quizás sus vehículos no requieran ser desintegrados sino repotenciados con ciertas modificaciones. Por lo tanto, se recomienda que a través de Bancóldex se diseñe e implemente una línea de crédito especial que permita a los propietarios del canal tradicional renovar o repotenciar el motor y la combustión de sus vehículos e incorporar tecnología moderna, con el propósito de mejorar su eficiencia. Esta línea de crédito también debe incluir el financiamiento para que los transportadores puedan formarse en las competencias demandadas en el mercado y de esta manera poder certificarse.

Al ser esta una línea de crédito ofrecida a través de un banco de segundo piso es necesario asegurarse que cuando los propietarios de los vehículos acudan a los bancos de primer piso se les otorgue las garantías suficientes para acceder. Para esto es clave que la línea que se ofrezca cuente con tasas preferenciales y plazos cómodos para pagar los créditos. En este sentido, se propone amparar estas tasas con garantías estatales, para lo cual, en línea con Bolzico & Prats (2022), se recomienda eliminar los límites a las tasas de interés a las que pueden prestar los bancos de primer piso y otorgar un subsidio explícito al propietario de vehículo.

Control del lavado de activos en la adquisición de nuevos vehículos. También es necesario ejercer un mayor control en la adquisición de vehículos de carga con el propósito de evitar

el lavado de activos, tan recurrente en este sector. Lo anterior en la medida en que el exceso de oferta afecta las condiciones laborales de los transportadores en particular los que pertenecen al canal tradicional, los cuales carecen de eficiencias como se ha señalado con anterioridad.

Para esto se recomienda al Ministerio de Transporte indagar a profundidad la procedencia de los recursos y a la Superintendencia de Transporte ejercer con mayor fuerza sus funciones de inspección, vigilancia y control y a partir de los hallazgos encontrados, cruzar la información con la DIAN y la UIAF, con el fin prevenir estas prácticas ilegales.

3. Servicios de alojamiento

3.1. Selección del caso

El sector de alojamiento y servicios de comida representó el 3,7% del PIB entre 2010 y 2022, registrando un crecimiento promedio anual de 4,5%. Si bien este fue uno de los sectores más afectados como resultado del impacto que tuvieron las medidas impuestas para contener el Covid-19, el dinamismo que presentó en 2021 superó los niveles prepandemia con un crecimiento del 2,9% frente a 2019. En 2022, la participación del sector en la economía llegó al 4,1% y el crecimiento fue del 16,4% frente al año anterior (Tabla 5). Cabe destacar que esta actividad se ha convertido en una apuesta productiva priorizada en varias regiones del país y, desde el nivel nacional, en particular, en los últimos dos gobiernos. El objetivo es posicionar a Colombia como un destino atractivo para los turistas internacionales y, a la vez, dinamizar el turismo doméstico.

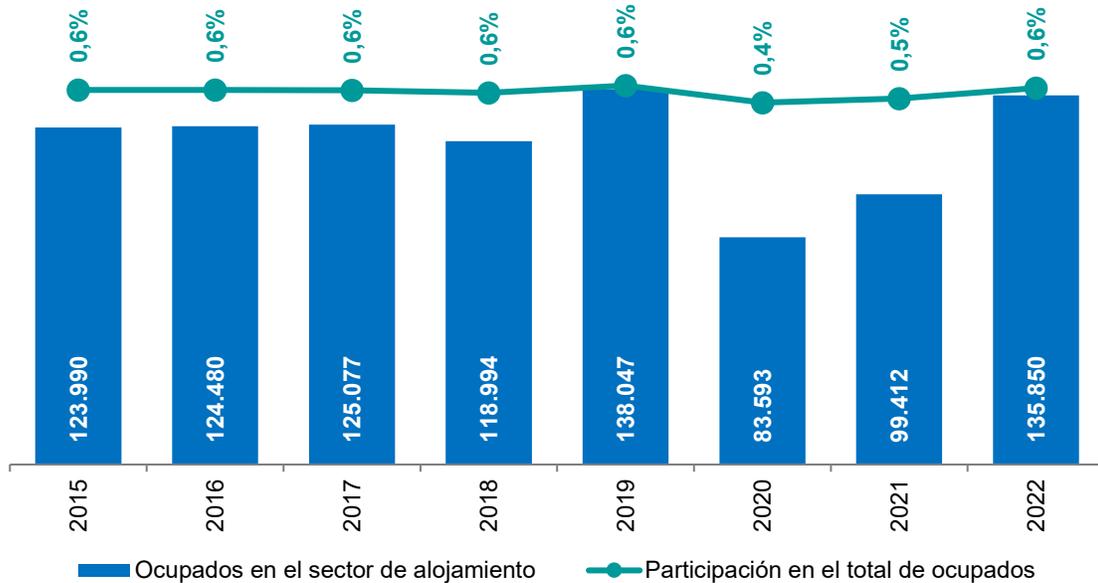
Tabla 5. PIB total y del sector alojamiento y servicios de comida, 2010 – 2022

Año	Alojamiento y servicios de comida (USD mill.)	Var. PIB alojamiento y serv. comida (%)	Participación en el PIB (%)	PIB (USD mill.)	Var. PIB total (%)
2010	8.679	5,0%	3,7%	233.480	4,5%
2011	9.029	4,0%	3,6%	249.702	6,9%
2012	9.368	3,8%	3,6%	259.472	3,9%
2013	9.964	6,4%	3,7%	272.793	5,1%
2014	10.460	5,0%	3,7%	285.066	4,5%
2015	10.891	4,1%	3,7%	293.492	3,0%
2016	11.330	4,0%	3,8%	299.619	2,1%
2017	11.579	2,2%	3,8%	303.692	1,4%
2018	11.886	2,7%	3,8%	311.479	2,6%
2019	12.296	3,4%	3,8%	321.406	3,2%
2020	9.075	-26,2%	3,0%	298.096	-7,3%
2021	12.648	39,4%	3,8%	330.935	11,0%
2022	14.718	16,4%	4,1%	355.741	7,5%
Prom. 2010-2022		4,5%	3,7%		3,6%

Fuente: DANE – Cuentas Nacionales (2022).

En términos de su participación en el empleo, el sector de alojamiento representó en promedio el 0,6% de la fuerza laboral de la economía entre 2015 y 2022. En el último año ocupó a 135.850 personas, registrando un incremento de 36,7% en comparación a 2021 (Gráfico 3) (DANE, 2022). En materia de informalidad, el 43,5% de los ocupados no cotizaron a salud y pensión en 2021, 8,4 p.p. menos a lo observado el año anterior.

Gráfico 3. Ocupados en el sector de alojamiento. Colombia, 2015 –2022



Fuente: DANE – GEIH (2022).

Aunque la pandemia afectó significativamente este sector, es importante destacar que más de 4,6 millones de visitantes no residentes ingresaron al país durante 2022, registrando un crecimiento de 114,7% frente a 2021, y de 1,7% frente a un año antes de la pandemia (Tabla 6). De estos, el 71,2% correspondió a extranjeros no residentes y el 25,2% a colombianos residentes en el exterior (Mincit - Oficina de Estudios Económicos, 2023).

Tabla 6. Viajeros internacionales hacia Colombia. 2019 – 2022

VIAJEROS	2019	2020	2021	2022	Var % 22/21
Extrajeros no residentes*	3.213.837	893.861	1.395.265	3.278.580	135,0%
Colombianos no residentes*	955.206	358.397	731.669	1.160.703	58,6%
Pasajeros por cruceros internacionales	361.531	134.357	18.877	167.632	788,0%
TOTAL **	4.530.574	1.386.615	2.145.811	4.606.915	114,7%

Fuente: MinCIT – OEE (2023).

* Cifra normaliza el flujo de llegadas de extranjeros con residencia venezolana a Colombia.

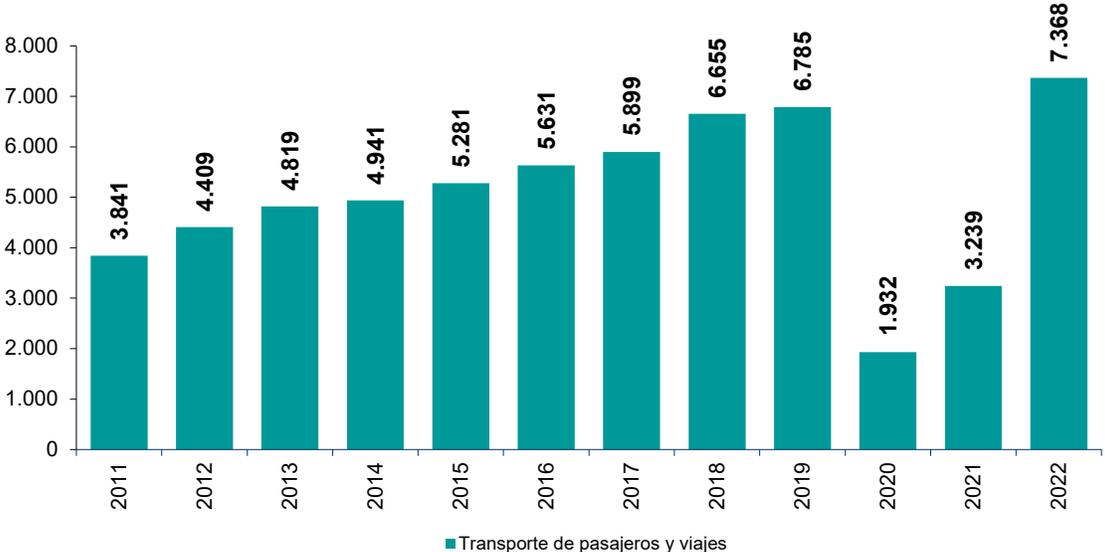
** Llegadas a Colombia por puntos de control migratorio por vía aérea, terrestre, fluvial y marítima.

*** No se incluye la cifra de pasos fronterizos.

Adicionalmente, los ingresos externos asociados a las exportaciones de servicios turísticos totalizaron USD\$7.368 millones en 2022, lo que representa un aumento de 127,5% en comparación a 2021, y de 8,6% frente a los registrados un año antes de la pandemia (Gráfico 4). Este sector representó el 57,9% de las exportaciones de servicios de Colombia en 2022, 17,8 p.p. más a lo registrado en 2021 (Banco de la República, 2022).

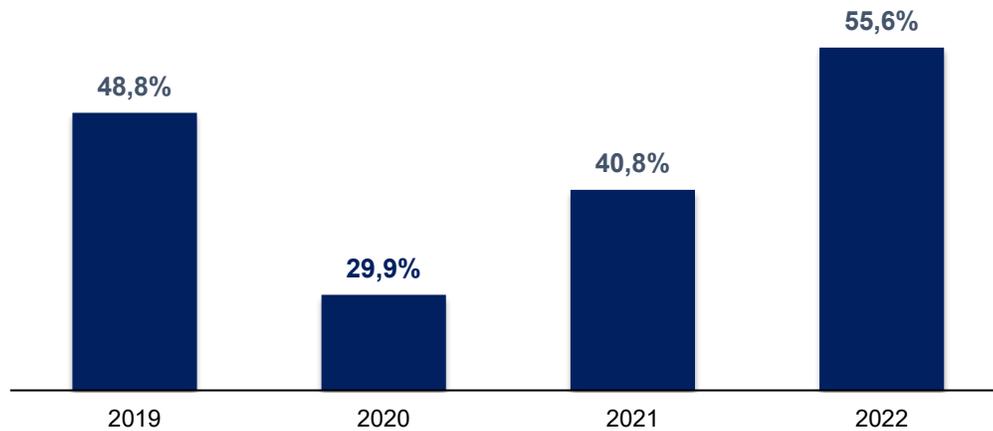
En cuanto al turismo interno, 8 millones de colombianos realizaron actividades de excursionismo a lo largo del país durante 2021. De otro lado, durante 2022 se registró una tasa de ocupación hotelera de 55,6%, presentando un incremento de 14,8 p.p. respecto a 2021, y de 6,8 p.p. frente a 2019 (Gráfico 5) (Mincit - Oficina de Estudios Económicos, 2023).

Gráfico 4. Exportaciones de servicios turísticos. Colombia, 2011 – 2022
(US\$ millones)



Fuente: Banrep (2022). Cálculos: MinCIT – OEE (2023).

Gráfico 5. Ocupación hotelera. Colombia, 2019 – 2022



Fuente: DANE – EMA (2023).

De otro lado, en relación con la dinámica de las micro y pequeñas empresas del sector, se observa para 2021, que el 9% de los micronegocios que operaban en Colombia se ubicaban en el sector de alojamiento y servicios de comida. De estos el 82,5% manifestó no contar con RUT, el 86,9% no estaba registrado ante ninguna cámara de comercio, y el 93,6% no realizó aportes a seguridad social de sus empleados. Adicionalmente, el 60,2% no llevaba ningún registro contable de sus operaciones y el 38% de los que presumiblemente debió declarar impuesto sobre las ventas, no lo hizo (DANE, 2022).

Tabla 7. Características de los micronegocios del sector alojamiento, 2021

Sector de alojamiento	% microestablecimientos
No tiene RUT	82,5%
No lleva contabilidad	60,2%
No está registrado ante Cámara de Comercio	86,9%
No está registrado ante otra entidad	97,4%
No declaró impuesto de renta	50,9%
No declaró impuesto sobre el valor agregado	38,1%
No declaró impuesto de industria y comercio	38,4%
No aportó a seguridad social (patrón)	93,6%

Fuente: DANE – Encuesta de Micronegocios (2022).}

Finalmente, en cuanto al subsector de servicios de alojamiento, de acuerdo con la muestra mensual de alojamiento, se observó un incremento de 44,2% en sus ingresos reales durante 2022, un elemento que denota una sólida recuperación frente a los débiles resultados observados durante 2020 por ocasión de la pandemia. En línea con lo anterior, el comportamiento del personal ocupado también fue positivo, con un incremento de 25,9% en 2022 (DANE, 2023).

3.2. Canal tradicional versus canal moderno

A continuación, se hace una breve descripción de los micro y pequeños prestadores de servicios de alojamiento que pertenecen a los canales tradicional y moderno y, posteriormente, se realiza una comparación de los principales factores diferenciadores entre los dos.

Prestadores de servicios de alojamiento del canal tradicional

En el canal tradicional, el sector de alojamiento se puede descomponer en una cadena de tres eslabones y en el centro se encuentran los prestadores del servicio. A un lado de este están los proveedores, los cuales pueden ser de distinto tipo de acuerdo con los bienes y servicios que son demandados por los establecimientos de alojamiento, entre los cuales se incluyen los proveedores de alimentos, de indumentaria en general para los diversos espacios, y de servicios de mantenimiento, aseo, soporte técnico y servicios públicos.

Del otro lado, se encuentran los clientes, quienes son las personas que demandan los servicios de alojamiento. En particular, este eslabón de la cadena enfrenta un problema de información asimétrica en el mercado, en cuanto no dispone de la información necesaria para conocer la calidad e idoneidad del servicio que le oferta el alojamiento (Figura 3).

En caso de no acceder a información pública disponible en redes sociales, portales *web* especializados o la calificación de otros usuarios que hayan demandado el servicio de alojamiento con anterioridad, los clientes se encuentran inmersos en un escenario de selección adversa, en cuanto desconocen totalmente la calidad del servicio ofrecido y su confiabilidad, de modo que, la mejor señal en el mercado con la que cuentan es el precio ofertado por este, el cual permite inferir la calidad del servicio que recibirían.

Figura 3. Cadena de valor del sector tradicional para los prestadores de servicios de alojamiento



Fuente. Elaboración propia.

Un alojamiento que opera en el canal tradicional usualmente establece un precio por el servicio prestado y abre sus puertas al público. Este tipo de establecimientos no suele implementar estrategias para atraer clientes, solo se limitan a esperar a que estos lleguen. Al operar de esta forma, muchos establecimientos de este canal no ven la necesidad de contar con los documentos exigidos en la legislación.

En Colombia, para abrir un establecimiento que preste servicios de alojamiento es necesaria la inscripción en la respectiva cámara de comercio y contar con el Registro Nacional de Turismo (RNT), el cual no tiene costo y es avalado y certificado por el Ministerio

de Comercio, Industria y Turismo. El no cumplimiento de estos requisitos puede acarrear sanciones, las cuales podrían llegar hasta el cierre del establecimiento por parte de las autoridades pertinentes.

A lo largo de los años, el deseo de muchos alojamientos de ampliar su mercado los obliga a tener este tipo de documentos. Sin embargo, contar con estos no significa que se vuelvan más productivos, pues sus limitaciones son demasiadas en términos de la calidad del servicio que prestan.

Un elemento que caracteriza a los establecimientos de alojamiento del canal tradicional es la informalidad de la mayoría de sus empleados. La estacionalidad de la actividad turística conlleva a los empresarios a contratar su personal por temporadas durante el año y de manera informal, dada la carga prestacional que implica contar con trabajadores de tiempo completo durante el año. Cabe señalar que, en algunos casos, hasta los mismos trabajadores cuando están cubiertos por los beneficios del régimen subsidiado de salud¹⁷, son reacios a afiliarse de otra forma y terminan contribuyendo con la contratación informal¹⁸.

Otro factor asociado a lo anterior es la baja capacitación y acervo de habilidades específicas de la mano de obra del sector, lo cual explica en buena medida su baja productividad. La deficiente formación y contratación de personal calificado en áreas como atención al cliente, gestión de hotelería y turismo, gastronomía y dominio de un segundo idioma son la generalidad en este tipo de establecimientos.

De hecho, de acuerdo con un estudio adelantado por el Ministerio de Trabajo (2022), en Colombia persisten amplias brechas en términos de cantidad, calidad y pertinencia del capital humano requerido por el sector de alojamiento, bares y servicios de comida. En particular, existe una mayor demanda por cargos con formación técnica y tecnológica, en lugar de formación profesional. Adicionalmente, la demanda de estos perfiles de formación tiende a variar de acuerdo con la región del país; por ejemplo, empresas localizadas en la Costa Caribe presentan mayores necesidades de mano de obra cualificada, en comparación a las del Eje Cafetero, que cuentan con más oportunidades en la ocupación de las vacantes ofertadas.

Por otra parte, las firmas del sector tradicional se caracterizan por sus bajos estándares en la prestación del servicio. Estas no cuentan con una oferta diferenciada frente a la competencia, ni tampoco diversifican los servicios que ofrecen. Por tal razón, no ven la necesidad de obtener certificaciones en calidad y sostenibilidad turística o contar con sellos especiales¹⁹ que los acrediten como prestadores de alta calidad. En este sentido, la

¹⁷ El Sisbén es el Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales, que clasifica a la población de acuerdo con sus condiciones de vida e ingresos para focalizar la inversión social y garantizar que sea asignada a quienes más lo necesitan. Las personas que hayan respondido la encuesta del Sisbén y que sean clasificadas entre los grupos A01 a C18 podrán afiliarse al régimen subsidiado de salud.

¹⁸ En el momento en que el trabajador es afiliado de manera formal al Sistema de Seguridad Social y pertenece al régimen subsidiado o Sisbén, debe suspender la afiliación a este último hasta por un año, término dentro del cual puede reactivarse. Adicionalmente, los beneficios derivados de los programas que utilicen el Sisbén no podrán suspenderse si la persona consigue trabajo de manera formal dentro del año siguiente al que el beneficiario haya sido vinculado por un contrato de trabajo vigente. No obstante, el cupo del beneficiario del régimen subsidiado en salud se mantendrá hasta por los dos años siguientes a la vinculación laboral.

¹⁹ Los sellos de calidad no necesariamente son basados en una norma técnica.

adopción de buenas prácticas en la gestión de las reservas, la atención al público, la asistencia a los huéspedes, el mantenimiento y adecuación de los espacios, la preparación y disposición de los alimentos, entre otros aspectos, es escasa entre las empresas.

A partir de lo anterior, el foco de negocio para estas se dirige hacia la prestación del servicio de alojamiento en el sentido estricto, es decir, se da una poca atención a la experiencia de los clientes en cuanto a comodidad, acceso a servicios de alimentación y entretenimiento, y también se observa una baja articulación con la oferta turística local, lo que afecta la regularidad de sus ingresos y su reputación y aceptación en el mercado.

Asimismo, los prestadores de servicios de alojamiento de canal tradicional no cuentan con una estrategia definida para atraer un mayor número de clientes. Por ejemplo, existe una nula apropiación de estrategias de *marketing* digital, uso de sistemas de *booking* digital, promoción a través de agencias de viajes, entre otros. Un elemento que guarda una fuerte relación con los retos en adopción de las TIC en toda la cadena de valor del sector de alojamiento.

En diversas zonas de Colombia con un alto potencial turístico, como los departamentos que conforman la región de la Amazonía y la Orinoquía, la penetración de internet banda ancha fija es baja entre la población, así como la velocidad de navegación (CPC & U. Rosario, 2022), lo cual impacta negativamente las posibilidades de crecimiento de su aparato productivo, y en este caso, el de las empresas de alojamiento ubicadas en estos territorios.

De otro lado, la normatividad colombiana exige a los prestadores de servicios de alojamiento la obligación de contar con una póliza de seguro de responsabilidad contra daños a huéspedes y a terceros²⁰. Sin embargo, los establecimientos que pertenecen al canal tradicional y que no cuentan con su documentación en regla, carecen de esta póliza. Esta situación implica que la responsabilidad ante daños, pérdidas o accidentes recae directamente sobre los propietarios de los alojamientos, lo que representa en ocasiones retrasos en la respuesta a los clientes afectados.

Asimismo este tipo de establecimientos acostumbran a no pagar o a evadir y eludir los impuestos. Por ejemplo, aunque estos están obligados a cobrar el impuesto al valor agregado (IVA), preguntan a sus clientes si pueden prestar sus servicios sin expedir factura, lo que genera competencia desleal frente a los alojamientos modernos.

Los alojamientos del canal tradicional tampoco cuentan con un sistema contable apropiado, en el mejor de los casos para cerrar el año contratan a un contador para que les ajuste sus estados financieros y balances. Además, su nivel de acceso al mercado financiero es bajo y una de estas razones es explicada por los altos costos financieros, sumado a la alta informalidad. Muchas veces acceden a créditos informales, los cuales se caracterizan por ser más costosos.

²⁰ Esta póliza como mínimo debe cubrir los riesgos de muerte, incapacidad permanente, incapacidad temporal, lesiones, daños a bienes de terceros y gastos médicos.

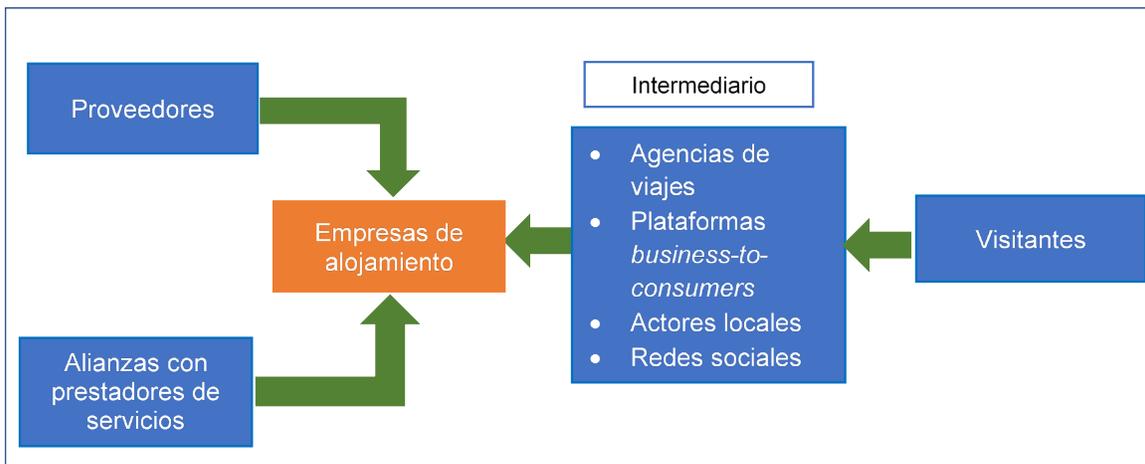
Finalmente, este tipo de alojamientos no cuenta con una estrategia clara para captar nuevos clientes, su apropiación digital es insuficiente y no realizan seguimiento a las experiencias de sus huéspedes por lo que no toman medidas para su mejora continua.

Prestadores de servicios de alojamiento del canal moderno

Muchas de las dificultades que enfrentan los alojamientos de canal tradicional podrían ser resueltas a través de un intermediario en el mercado, el cual contribuiría a solucionar los problemas de información asimétrica que enfrentan los agentes que demandan servicios de alojamiento. Esta intermediación podría darse por medio de la promoción de los establecimientos que operan en una región –a través de ciertas características de su servicio, como precio, *confort*, planes de recreación y zonas de entretenimiento, *spas*, gimnasio, servicios de transporte, entre otros–. Esta figura incentiva a los alojamientos a cumplir con ciertos requisitos de calidad y a implementar acciones de mejora en su cadena de valor que les permita ser visibilizados en el mercado y prestar un servicio diferenciado frente a sus competidores.

En el caso del sector de alojamiento, los tipos de intermediario funcionan como empresas ancla en el mercado, en la medida en que, con el fin de establecer un vínculo comercial con estos, los prestadores del servicio se ven obligados a adoptar y cumplir unos estándares de calidad mínimos para ser promocionados a través de las plataformas y certificaciones que estos ofrecen. Algunos de los tipos de intermediarios más comunes en el sector de alojamiento son las agencias de viajes, las plataformas *business to consumers* y actores locales (Figura 4).

Figura 4. Cadena de valor del canal moderno para los prestadores de servicios de alojamiento



Fuente. Elaboración propia.

Este tipo de alianzas son usuales en los alojamientos del canal moderno para incrementar la demanda de servicios y para ello, estos cuentan con toda la reglamentación en orden, lo cual es una de las características de los establecimientos formales: tener registro mercantil y RNT actualizados.

Los alojamientos que operan en el canal moderno contratan su personal de manera indefinida y, dependiendo de la época del año, lo incrementan por medio de contratos temporales. Contar con un *staff* permanente garantiza una mejor atención a los huéspedes. En cuanto a las prestaciones sociales de los trabajadores, cuando están vinculados de tiempo completo son asumidas por el alojamiento y las personas contratadas por un período de tiempo se encargan de realizar sus respectivos aportes. En muchos casos, los establecimientos tercerizan sus servicios de nómina.

Este tipo de alojamientos está en capacidad de ofrecer salarios más competitivos en el mercado porque cuentan con un mayor flujo de caja, lo que sumado a la mayor estabilidad del *staff* facilita un mejor acceso a mano de obra cualificada que se adapte a las necesidades de su modelo de negocio. En particular, en áreas especializadas como administración hotelera, gastronomía, estética, entrenamiento deportivo, entre otros. Esta estabilidad laboral contribuye a elevar la calidad en la prestación de sus servicios. Sin embargo, no están exentos de no encontrar el personal requerido, situación que ocurre con mayor frecuencia en las zonas rurales del país.

Una práctica de los establecimientos ubicados en el canal moderno es su diferenciación en el servicio que ofrecen, lo que les permite ganar más clientes a partir de las experiencias que han tenido sus huéspedes. Muchos de estos brindan una bienvenida personalizada a sus visitantes –como poner flores o frutas en sus habitaciones–; otros adecúan un sitio especial para el teletrabajo, pues algunos huéspedes requieren revisar sus correos, trabajar algunas horas y realizar videollamadas; varios brindan servicios de traslado para lo cual realizan alianzas con empresas de transporte que los ofrecen, las cuales en algunos casos también proporcionan servicios de alquiler de vehículos; la mayoría cuentan con zonas de entretenimiento como espacios verdes; algunos dan obsequios y artículos de aseo personalizado; entre otros.

Adicionalmente, los alojamientos que pertenecen al canal moderno diversifican los servicios ofrecidos. Por ejemplo, cuentan con una amplia oferta en materia de experiencias gastronómicas, entretenimiento, salud, belleza y bienestar, y se articulan con la oferta turística local para que sus clientes tengan opción de vivir nuevas experiencias si desean regresar, buscando siempre que estos sirvan de referencia para atraer nuevos clientes.

Los alojamientos modernos monitorean continuamente el mercado de acuerdo con la estacionalidad de la demanda, con lo cual modifican sus precios frecuentemente con base en las señales del mercado. Igualmente, ofrecen otro tipo de servicios adicionales al hospedaje que les permita apalancar su funcionamiento en épocas de temporada baja. Por ejemplo, algunos cuentan con sitios especiales para realizar eventos, los cuales brindan a empresas y a la comunidad de la región.

La diferenciación en el servicio que prestan los alojamientos modernos muchas veces es soportada por certificaciones y sellos de calidad que acreditan su confiabilidad y la de su infraestructura. Estos contribuyen a convertirse en el distintivo frente a los competidores que están en el mismo territorio.

Al respecto, cabe destacar que para obtener el RNT es obligatoria la implementación de la Norma Técnica Sectorial (NTS) de Turismo Sostenible para todos los prestadores de servicios turísticos. Sin embargo, para el cumplimiento de esta solo se exige una declaración donde se señale que el proceso de implementación se ha realizado y que cumple con el 100% de los requisitos señalados en la norma que aplique²¹. En particular, los alojamientos están obligados a cumplir con la NTS-TS 002 sobre establecimientos de alojamiento y hospedaje (EAH) y muchos de los que se encuentran en el canal moderno, además de declarar el cumplimiento de esta norma se certifican en la misma²².

Los alojamientos del canal moderno también se caracterizan por ser muy cuidadosos frente a cualquier daño, pérdida o accidente que se pueda presentar al momento de prestar sus servicios. Para esto adquieren una póliza de seguro contra daños en caso de ocurrir algún siniestro, la cual es exigida por la NTS colombiana.

Pero más allá de cumplir una norma y contar con una certificación, los alojamientos que están en el canal moderno procuran un mejoramiento continuo en la prestación de sus servicios. Para esto realizan una planeación en la que identifican posibles riesgos que se puedan presentar durante el ejercicio de su labor y la manera de mitigarlos y afrontarlos.

Por otra parte, los prestadores de servicios de alojamiento del canal moderno están obligados a realizar una contribución parafiscal cuya base gravable depende de los ingresos operacionales vinculados a su actividad y que equivale a una tarifa de 2,5 por mil²³. Estos recursos son dirigidos al Fondo Nacional del Turismo (Fontur), cuyo propósito es la implementación de programas de infraestructura, competitividad y promoción de los destinos, que contribuya al desarrollo sostenible de la industria turística en Colombia. Asimismo, pagan sus impuestos en las fechas estipuladas.

Los alojamientos modernos llevan una contabilidad adecuada y muchos cuentan con un contador permanente que les permite tener sus estados financieros y balances en orden. Otros tercerizan este servicio por temas económicos. Adicionalmente, para estos es más fácil acceder a recursos financieros, en la medida en que son formales y cuentan con buenas prácticas para la prestación del servicio, sin embargo, como es común para las micro y pequeñas empresas en Colombia, el acceso es limitado y los costos financieros elevados.

Adicionalmente, el uso de las tecnologías juega un rol clave en la prestación de servicios para los alojamientos modernos, los cuales cuentan con: páginas *web* donde los clientes pueden realizar sus propias reservas, *WhatsApp business* u otras plataformas de

²¹ No obstante, los prestadores de servicios de turismo de aventura y de transporte turístico terrestre automotor están obligados a certificarse en las NTS vigentes.

²² Esta norma especifica los requisitos ambientales, socioculturales y económicos, y de gestión para la sostenibilidad que aplican a los EAH. En Colombia, existen NTS dirigidas solo a los prestadores de servicios de alojamiento, las cuales están relacionadas con: la realización de actividades básicas para la prestación del servicio; información a clientes, atención de sugerencias y reclamaciones; prestación de servicio de recepción y reservas conforme a manuales existentes; categorización por estrellas de hoteles; manejo de valores e ingresos relacionados con la operación del establecimiento; requisitos de planta y servicios para alojamientos rurales, apartamentos turísticos, apartahoteles, recintos de campamento o camping y hostales; entre otras.

²³ En particular, en el caso de alojamientos, se excluye de esta base el valor de las ventas realizadas por las empresas de tiempo compartido.

mensajería donde resuelven las inquietudes respecto a los servicios ofrecidos y diferentes herramientas para facilitar el pago por la estadía.

Para promocionarse y atraer más turistas, los alojamientos modernos implementan estrategias como alianzas con agencias de viajes y portales web como Despegar, Trivago, Tripadvisor, Airbnb, Booking, entre otros. También utilizan redes sociales como Facebook e Instagram, donde están continuamente publicando los servicios que ofrecen y las promociones durante el año.

Los alojamientos modernos cuentan con un buzón virtual y/o presencial para sugerencias, con el propósito de recibir comentarios y retroalimentación en cuanto a la calidad de los servicios ofrecidos, precio e infraestructura, a partir de los cuales implementan acciones de mejora. Asimismo, es usual que una parte de los ingresos que reciben estos establecimientos se destine a la ampliación o mantenimiento de su infraestructura, lo que les permite cobrar precios más altos y elevar la prestación de su servicio.

Tabla 8. Diferencias entre establecimientos prestadores de servicios de alojamiento: canal tradicional versus canal moderno

Canal tradicional	Canal moderno
Establecen un precio fijo por el servicio prestado y abren sus puertas al público sin contar con estrategias para atraer clientes. Al operar de esta forma, no ven la necesidad de contar con el registro mercantil y el RNT. Sin embargo, si quieren ampliar su demanda se ven obligados a tener estos documentos.	Establecen alianzas con agencias de viajes, plataformas <i>business-to-consumers</i> y actores locales para atraer nuevos clientes. Esto los obliga a contar con la documentación en regla (registro mercantil y RNT) para poder operar de manera formal.
Contratan de manera informal la mayoría de sus empleados.	Contratan su personal a término indefinido y lo incrementan dependiendo de la temporada. Pagan las prestaciones sociales del personal directamente vinculado. En algunos casos tercerizan la nómina.
La alta rotación afecta la calidad del servicio prestado.	Un <i>staff</i> permanente garantiza una mejor atención a los visitantes.
El personal contratado cuenta con bajos niveles de formación en tareas específicas del sector.	Ofrecen salarios competitivos que les permite acceder a mano de obra calificada.
Se caracterizan por sus bajos estándares en la prestación del servicio y no cuentan con una oferta diferenciadora frente a la competencia. Tampoco presentan una diversificación de su portafolio de servicios, solo se limitan a cobrar un precio fijo y a que lleguen los clientes.	Se caracterizan por los servicios diferenciados que ofrecen, muchos de los cuales realizan a través de alianzas con proveedores. También diversifican sus servicios buscando siempre ser referencia para nuevos clientes. Están monitoreando permanentemente la demanda y modifican los precios con base en las señales del mercado.

No ven la necesidad de certificarse ni tener sellos especiales en calidad de los servicios dada la baja diversificación y diferenciación de su oferta frente a sus competidores. Adicionalmente, sus prácticas en materia de sostenibilidad son escasas.	La diferenciación en el servicio que prestan muchas veces se soporta con certificaciones y sellos de calidad. También promueven la prestación de servicios alineados con principios de sostenibilidad ambiental.
Deficiencias en el mantenimiento y aseo de la infraestructura física del establecimiento.	Esquema óptimo de mantenimiento, aseo y ampliación de las instalaciones.
Muchos no tienen póliza de seguro de responsabilidad contra daños a huéspedes y a terceros.	Son cuidadosos frente a cualquier accidente que se pueda presentar al prestar sus servicios, para lo cual cuentan con una póliza de seguro de responsabilidad contra daños a huéspedes y a terceros.
No realizan la contribución parafiscal.	Realizan la contribución parafiscal y pagan sus impuestos de manera oportuna.
No cuentan con un sistema contable apropiado y en el mejor de los casos tienen un contador que les ayuda a organizar sus estados financieros y balances anuales.	Muchos cuentan con un sistema contable adecuado y un contador de manera permanente, el cual les permite tener sus estados financieros en orden. En algunos casos, tercerizan este servicio.
Muy bajo o nulo acceso al mercado financiero formal. En muchos casos acceden a créditos informales, los cuales son más costos.	Acceso al mercado financiero formal, aunque este es limitado y sus costos son elevados.
No cuentan con una estrategia clara para captar nuevos clientes.	Usan la tecnología para atraer a más clientes: páginas web, <i>whatsapp business</i> y alianzas con agencias de viajes y portales web especializados. También utilizan las redes sociales.
Retos en la adopción de las TIC en su cadena de valor.	Además de los usos descritos anteriormente, las TIC son utilizadas en los sistemas de reserva, atención al cliente, gestión de pagos, <i>marketing</i> , entre otros.
Muchos no cuentan con una herramienta para hacer seguimiento a la experiencia de sus huéspedes.	Cuentan con buzón virtual y/o presencial para sugerencias.

3.3. Retos de los prestadores de servicios de alojamiento en su camino a la modernización

Con base en las características que diferencian los prestadores de servicios de alojamiento de los canales tradicional y moderno, en esta sección se busca establecer los retos que tendrían los primeros para superar la valla de la calidad y de esta manera establecer la hoja de ruta en su camino a la modernización. Por lo tanto, a partir de las buenas prácticas de los prestadores del canal moderno y de las barreras que enfrentan los establecimientos tradicionales, a continuación, se exponen dichos retos.

Retos que conllevan alianzas con actores clave para atraer a más clientes

Los prestadores de servicios de alojamiento del canal tradicional que deseen saltar la valla de la calidad deben ampliar su mercado estableciendo alianzas con actores clave de la cadena tales como agencias de viajes, plataformas business-to-consumers e instituciones públicas y privadas a nivel local, como lo suelen hacer los alojamientos del canal moderno. Sin embargo, a partir del trabajo de campo realizado, se evidencia el desconocimiento de muchos empresarios acerca de los beneficios que estas alianzas pueden tener sobre sus negocios y, además, varios son reacios a pagar comisiones a estos actores en el mercado.

Para establecer este tipo de alianzas, es necesario que los alojamientos cuenten con el registro mercantil y el RNT, los cuales son requisitos de entrada para habilitarse como alojamientos formales. Solo de esta manera podrán promocionarse y atraer nuevos clientes. Sin embargo, de acuerdo con las entrevistas, los micro y pequeños prestadores de servicios de alojamiento desconocen los trámites que deben realizar para obtener el registro mercantil y el RNT. Esta situación se presenta particularmente en las regiones más apartadas del país, en las cuales los emprendedores no tienen claridad sobre las ventajas y los requisitos exigidos, lo que, sumado a la falta de funcionarios a cargo de estos trámites en las cámaras de comercio –algunos con poco conocimiento según los empresarios–, y a la escasa trazabilidad de los procesos, se convierten en desincentivos para la formalización. En ocasiones los emprendedores deben pagar asesores jurídicos para que los guíen en este proceso, lo que se convierte en un costo adicional.

Aunque contar con la documentación en regla es una condición necesaria para establecer alianzas estratégicas, no es suficiente. Los alojamientos deben distinguirse por los servicios que ofrecen si quieren saltar la valla de la calidad, para lo cual es necesario que sean diferenciados frente a los que brinda la competencia, de manera que permitan que el huésped viva la mejor experiencia que lo estimule a regresar y a referenciarlos siempre para atraer nuevos visitantes. Por ello es fundamental entender cómo debería funcionar el negocio, en términos de la oferta de valor que se brindaría a los potenciales clientes, cuál es el perfil del turista que se desea atender y las alianzas que se deben realizar para establecer un portafolio de servicios con mayor valor agregado. De lo contrario, los productos brindados terminarán siendo genéricos y solo competirán por precio. Sin embargo, en ciertos casos los empresarios no cuentan con el conocimiento suficiente para diseñar esta oferta diferenciadora.

Los alojamientos deben buscar nuevas fuentes de ingresos en particular en épocas de temporada baja, para lo cual es clave que estén abiertos a ofrecer otro tipo de servicios alternos diferentes al hospedaje que contribuyan a diversificar los servicios ofrecidos y mejorar su flujo de caja en temporada baja.

Además de construir una oferta de servicios diferenciada y diversificada, los alojamientos tradicionales en su camino a la modernización deben estar en un proceso de mejoramiento continuo y las certificaciones y sellos que soporten la calidad de los servicios que ofrecen se convierten en un factor fundamental. De acuerdo con el trabajo de campo realizado, cada vez más clientes en el mercado antes de elegir un establecimiento de alojamiento evalúan si estos cuentan con alguna certificación de calidad, en particular en temas de sostenibilidad

ambiental. Sin embargo, esta dimensión de la calidad es una barrera importante para los alojamientos tradicionales, los cuales en su mayoría desconocen los beneficios que conlleva la obtención de certificados especiales. Por esta razón, no le dan importancia y no ven la necesidad de obtenerlos, a lo que se le suma el tiempo, dinero y equipo técnico que implican.

Para superar la valla de la calidad y atraer más clientes, los alojamientos deben estar en un continuo monitoreo de la demanda que permita identificar las nuevas tendencias, ajustar su propuesta de valor y ofrecer precios diferenciados con base en este seguimiento. Asimismo, deben contar con un sistema de encuestas donde los usuarios puedan manifestar sus sugerencias y a partir de estos implementar acciones de mejora.

Retos frente al personal que trabaja en los alojamientos

En Colombia, existe una baja oferta laboral en habilidades específicas como atención al cliente, gestión de hotelería y turismo, gastronomía, dominio de un segundo idioma, entre otras. En particular estas brechas se acentúan en ciertas zonas del país. Si bien esto afecta a todos los prestadores de servicios de alojamiento, la falta de capital humano idóneo sobresale más en el canal tradicional en la medida en que los bajos ingresos de los alojamientos no les permite ofrecer salarios competitivos para contratar personal con mayores niveles de formación. Esto aumenta la rotación del personal y termina afectando la calidad del servicio que prestan, convirtiéndose en una barrera para saltar la valla de la calidad.

A partir de las entrevistas se evidencia que, si bien algunos alojamientos se han aliado con entidades para implementar jornadas de capacitación a sus empleados, muchas veces a estos últimos no les interesa porque dichas capacitaciones se dan en jornadas extralaborales y no tienen los incentivos suficientes para tomarlas.

Retos para lograr un mayor acceso a recursos financieros

El acceso a financiamiento y a los programas ofrecidos por las entidades públicas es clave para que los micro y pequeños alojamientos presten un mejor servicio, en la medida en que con estos recursos pueden fortalecer su infraestructura física como tecnológica. También pueden financiar sus certificaciones y sellos en calidad y recibir capacitaciones especiales, entre otros, que eleven los estándares de los servicios prestados.

Sin embargo, de acuerdo con las entrevistas, muchos prestadores de servicios de alojamiento no cumplen con todos los requisitos para acceder a los programas públicos que existen y/o a las diferentes formas de financiamiento que se ofrecen. Por ejemplo, varios carecen de registro mercantil y de RNT, documentos necesarios para poder aplicar a cualquier programa o financiamiento público. Asimismo, algunos programas como condiciones habilitantes exigen el pago de parafiscales, el seguro hotelero y el cumplimiento de índices mínimos de liquidez y niveles máximos de endeudamiento, entre otros; algunos de los cuales los alojamientos tradicionales no logran cumplir.

Si bien el Gobierno nacional cuenta con una oferta pública importante de opciones de financiamiento a través de sus entidades adscritas, en las entrevistas realizadas los empresarios señalan que el acompañamiento público no es suficiente. Muchos no tienen claro a qué programa aplicar y cómo postularse. Una situación parecida se da con las líneas de crédito, pues los empresarios no cuentan con suficiente conocimiento de cuál es la que les conviene, ni cómo aplicar, lo anterior sumado a las barreras que existen para acceder a estos recursos y a los altos costos financieros que conllevan al ser ofrecidos por los bancos de primer piso.

En particular, respecto a la contribución parafiscal dirigida a Fontur, son distintas las quejas de los empresarios sobre su utilidad, pues el acceso a los servicios que ofrece este fondo es muy difícil, lo que se convierte en un desincentivo para los alojamientos del canal tradicional en su ruta a la modernización. A pesar de esto, a partir del trabajo de campo realizado, se concluye que es necesario mantener la contribución en la medida en que el presupuesto destinado para el fortalecimiento del sector es bajo.

Retos en materia tecnológica que facilitan la ampliación de la demanda

El uso de tecnologías y de redes sociales es fundamental para que los micro y pequeños alojamientos tradicionales puedan saltar la valla de la calidad y atraer un mayor número de clientes. Sin embargo, implementar este tipo de herramientas requiere de inversiones importantes por parte de los alojamientos y muchos no cuentan con los recursos suficientes.

Adicionalmente, se encuentran las necesidades usuales en capacitación y formación, con las cuales los trabajadores puedan aprender cómo usar estas herramientas. Un cuello de botella que enfrentan los alojamientos, en particular en las regiones apartadas del país, es la baja conectividad, lo que desincentiva el uso de las herramientas tecnológicas. En muchos casos, los empresarios deben pagar internet satelital lo que termina incrementando sus costos operacionales.

3.4. Elementos que constituyen la valla de la calidad

La valla de la calidad es el reflejo de la forma como operan los alojamientos tradicionales, los cuales cuentan con pocas estrategias para atraer nuevos clientes. Estos carecen de alianzas estratégicas con actores claves de la cadena y de la región que les permita atraer una mayor demanda. Esta situación se da porque muchos desconocen la utilidad de este tipo de alianzas y el impacto que traería sobre sus ingresos. Otros se reusan a pagar comisiones frente a los beneficios que conllevan.

La valla de la calidad también es el reflejo de los bajos estándares en la prestación del servicio y su escasa oferta. Muchos alojamientos no tienen claridad sobre cómo diversificar y diferenciar sus servicios de la competencia para incrementar sus ingresos o simplemente no cuentan con los recursos suficientes para hacerlo. Otros se encuentran en un estado de *confort* y no se interesan por cambiar su oferta de servicios.

El limitado uso de herramientas tecnológicas por el bajo acceso a recursos financieros para adquirirlas también es otro elemento que constituye la valla de la calidad. En algunos casos, los empresarios no tienen claro el costo-beneficio de la implementación de

herramientas digitales como estrategia de *marketing* para sus negocios o el retorno de la inversión en infraestructura tecnológica que le permita mejorar su relacionamiento y atraer nuevos huéspedes. A esto se le suma la falta de capacidades en la apropiación y uso de tecnologías digitales tanto de estos como de sus empleados para promocionar los alojamientos.

La valla de la calidad también es el resultado de la existencia de brechas de capital humano tanto en calidad como en cantidad y pertinencia, pues los bajos ingresos de los alojamientos impiden la contratación de personal idóneo con salarios competitivos, lo que sumado a su alta rotación termina afectando la prestación del servicio. Si bien ciertos alojamientos a través de alianzas han implementado jornadas de capacitación a sus empleados en varios casos estos últimos no se sienten incentivados a tomarlas porque son impartidas en jornadas extralaborales.

Todos estos factores hacen que los alojamientos del canal tradicional no tengan el nivel de ingresos esperados y sigan operando con una baja productividad.

3.5. Soluciones tentativas para superar la valla de la calidad

A continuación, se plantean soluciones tentativas para que los alojamientos del canal tradicional puedan saltar la valla de la calidad y prestar servicios más diversificados y de mayor valor agregado. Estas soluciones se estructuran con base en los retos anteriormente descritos.

Soluciones que permiten establecer alianzas con actores claves para atraer a más clientes

Las alianzas conllevan una mayor diferenciación y diversificación del servicio ofrecido. Es fundamental capacitar a los micro y pequeños prestadores de servicios de alojamiento en las ventajas que trae realizar alianzas con agencias de viajes, plataformas *business-to-consumers* y actores locales públicos y privados que les permita promocionarlos y atraer nuevos clientes. En el caso del sector moderno, las firmas que establecen un vínculo comercial con este tipo de actores, registran mayores ingresos debido al incremento de su demanda. Asimismo, presentan una mejor prestación del servicio, por cuenta del cumplimiento de las exigencias requeridas por estos, con el fin de lograr una mayor visibilidad y atractivo en el mercado.

En relación con este último aspecto, las empresas del sector requieren de esquemas de asistencia que les permita desarrollar un portafolio de servicios que sea complementario al de alojamiento, y por el cual puedan introducir una oferta de mayor valor agregado frente a sus competidores. En este sentido, resulta fundamental que estas puedan recibir un mayor acompañamiento y asesoría en el diseño de su producto turístico, de manera que las personas que se alojen en estos tengan diversas opciones de actividades para hacer. Para esto se recomienda al Viceministerio de Turismo, en coordinación con las autoridades locales, Procolombia y las agremiaciones del sector realizar una campaña a nivel local donde se identifiquen las mayores potencialidades que tiene cada región para ofrecer a los visitantes.

Este tipo de asistencia también se puede dar a través de esquemas asociativos, mediante alianzas entre empresas del sector ubicadas en una misma región que ofrezcan, por ejemplo, servicios de transporte para el traslado de los turistas a diferentes sitios o el mismo alquiler de los vehículos, guías turísticos bilingües, restaurantes y bares que brinden espectáculos especiales, empresas dedicadas al diseño de obsequios personalizados para los huéspedes, entre otros. También es importante establecer alianzas con actores privados y autoridades locales para promocionar las actividades que se realicen en la región. De esta forma se logrará un mayor posicionamiento del destino como un atractivo turístico.

En las entrevistas realizadas a diversos actores se encontró un sinnúmero de ejemplos de este tipo de iniciativas, las cuales se caracterizan por una robusta apuesta de valor agregado y de gran interés para los potenciales visitantes.

Por último, estar a la vanguardia de las nuevas tendencias y ajustar la oferta de servicios y los precios con base en estas es fundamental para que los alojamientos puedan atraer más clientes. Por lo tanto, se recomienda a las agremiaciones del sector contribuir con este monitoreo y mantenerlos actualizados sobre las preferencias de moda.

Documentación clave para el establecimiento de alianzas. El primer paso para constituir cualquier alianza es certificar que el alojamiento tiene como mínimo su registro mercantil y RNT, para lo cual es necesario tramitarlos ante la cámara de comercio que le corresponde. Adicionalmente, los alojamientos por ley deben contar con una póliza que proteja a los huéspedes y demás durante su estadía. Sin embargo, como se señaló anteriormente, muchos prestadores durante los primeros años no cuentan con esta documentación porque no lo consideran necesario o porque no conocen con claridad las ventajas de tenerlos y los requisitos que se exigen.

Por lo tanto, es fundamental que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y sus entidades adscritas continúen socializando con los empresarios la importancia de tener en orden estos documentos. En particular es necesario hacer énfasis en las regiones más apartadas del país, en las cuales el desconocimiento es mayor y carecen de suficiente personal en sus cámaras de comercio –o en las más cercanas– que orienten a los emprendedores sobre los beneficios que conlleva contar con esta documentación y los requisitos exigidos para tenerla en orden.

Cabe destacar que tener el RNT al día permite a los establecimientos de alojamiento acceder a recursos, capacitaciones, eventos y ferias que ofrece el Gobierno nacional a través de entidades como Bancóldex, Innpulsa, Colombia Productiva y Procolombia. Igualmente, posibilita la presentación de proyectos ante el Viceministerio de Turismo y Fontur; la participación en procesos de licitación pública con entidades del Estado; evita multas y sanciones por desarrollar la actividad turística; entre otros.

Mejoramiento continuo a través de certificaciones y sellos de calidad. Los certificados de calidad son el mejor aliado del mejoramiento continuo para que los alojamientos certifiquen los estándares de su servicio. Para esto se requiere avanzar en la orientación a las empresas en cómo certificarse, por lo que resulta importante que el Viceministerio de Turismo en conjunto con Colombia Productiva implementen jornadas de sensibilización en

las que se evidencie cuáles son los beneficios de estos procesos, en particular, cuando para los empresarios no es clara la retribución que reciben frente a los gastos en materia de tiempos, recursos y equipos destinados a obtener estas certificaciones.

Como se afirmó con anterioridad, en términos generales, existe un amplio desconocimiento entre las firmas del sector acerca de las ventajas de certificarse. Los procesos de certificación incluyendo la norma colombiana, varían dependiendo del nivel de ventas de los establecimientos. Los trámites y asesoría, auditorías y certificaciones oscilan entre COP\$2.000.000 y COP\$10.000.000.

En algunas entidades públicas como en Colombia Productiva existen convocatorias dirigidas a financiar este tipo de certificaciones, con aportes públicos hasta del 70%. Sin embargo, estas se focalizan solo a personas jurídicas, las cuales deben tener más de dos años de constituida la empresa.

A partir de lo anterior, se hace necesario implementar estrategias que permitan la atención a empresas que no cumplen con estos requisitos, entre estas, aquellos establecimientos que figuran como personas naturales o son micro y pequeñas empresas en el sector. En este sentido, instancias como el Viceministerio de Turismo pueden acompañar estos procesos a través de proyectos financiados por Fontur dirigidos a este tipo de establecimientos.

Los alojamientos del canal tradicional también deben apuntar a la sostenibilidad de su cadena de valor, un aspecto que ha cobrado importancia por parte de las personas que demandan estos servicios, en el momento de elegir entre un establecimiento u otro. De modo que la asistencia en la adopción de buenas prácticas ambientales, sociales y económicas, conducen a una mayor diferenciación de las firmas en el mercado.

En particular, desde el rol del sector privado, se identificó en el trabajo de campo realizado que, entidades como Acotur, se encargan de acompañar la acreditación de empresas de servicios turísticos en certificaciones internacionales como *Tourcert*. Por lo tanto, se recomienda a las agremiaciones prestar asistencias adicionales como talleres y capacitaciones para que los alojamientos implementen acciones para atraer un mayor número de clientes y ajusten sus procedimientos de modo que les permitan continuar con la acreditación para su certificación.

Soluciones para contar y atraer mano de obra más capacitada

Reducción de brechas de capital humano. Para que los alojamientos, en particular los tradicionales fortalezcan la oferta de los servicios que prestan es necesario que cuenten con personal capacitado en este tipo de actividades, aspecto reiterado en especial por los empresarios cuyos alojamientos están ubicados en zonas rurales, pues no encuentran el personal requerido.

De acuerdo con un estudio del Ministerio de Trabajo (2022), cada departamento en el país presenta particularidades en brechas de capital humano en el sector. Por ejemplo, San Andrés, uno de los lugares con mayor afluencia de turistas, no cuenta con oferta de formación universitaria, técnica, tecnológica y cursos suficientes; de hecho, en algunos

casos, las personas deben trasladarse a otros lugares para terminar los programas universitarios. Asimismo, aunque en el Eje Cafetero, el centro del país y la Región Caribe se encuentra una mayor oferta de programas, algunos empresarios manifiestan escasez de personal en cargos como *chef* y auxiliares de cocina. Entre las brechas en programas de formación encontradas para los alojamientos en este estudio están:

- Para gerentes existen brechas de pertinencia en pensamiento sistémico, falta de flexibilidad y adaptación, innovación, gestión técnica, riesgo y análisis crítico.
- Las camareras tienen deficiencias en el manejo de lencería, control de tiempos, procesos de limpieza y conocimientos en NTS para el manejo de productos de limpieza.
- Los auxiliares de cocina tienen brechas en innovación y creatividad, trabajo bajo presión, agilidades en la elaboración de platos a la carta, comunicación asertiva y técnicas de cocina.

Adicionalmente, en materia de calidad existen amplias brechas en las carreras profesionales demandadas por el sector. Entre 2018 y 2019, la brecha promedio entre los grupos con mejor y peor desempeño en las pruebas Saber Pro fue de 42%. Aunque en formación técnica y tecnológica, la calidad educativa es más homogénea, esta brecha fue de 31,5% (MinTrabajo, 2022).

A partir del trabajo de campo realizado y de este estudio se recomienda liderar desde las regiones de Colombia un trabajo público-privado dirigido a cerrar las brechas en materia de calidad, cantidad y pertinencia del capital humano requerido por el sector. Para esto es fundamental fortalecer la educación en estas zonas a partir de alianzas con las instituciones de educación superior en términos de aumentar el número de cupos ofertados para estos programas académicos y reformular los *pensum* de las carreras, con el fin de incluir los contenidos y conocimientos requeridos en el mercado laboral. En este sentido, se sugiere destinar los recursos financieros necesarios para avanzar en materia de calidad, disponibilidad de planta profesoral e infraestructura educativa.

El rol del SENA será fundamental en este trabajo, además de su amplia presencia en todas las regiones de Colombia, en la medida en que una buena parte de la oferta educativa del sector es proporcionada por esta entidad. Asimismo, para los alojamientos del canal tradicional que hacen su tránsito hacia el sector moderno resulta factible establecer alianzas con esta entidad mediante esquemas de vinculación a través de contratos de aprendizaje, en los cuales podrán acceder a mano de obra calificada que requiere el sector y que se encuentra en etapa de formación.

Mayor estabilidad para los trabajadores. Es fundamental reducir la alta rotación del capital humano para que los alojamientos tradicionales puedan superar la valla de la calidad. Si bien los costos laborales en el país son elevados, es clave que los alojamientos que se quieran modernizar busquen un punto de equilibrio y cuenten con un *staff* permanente que les permita prestar sus servicios bajo altos estándares de calidad.

Una opción que implementan los pequeños alojamientos modernos para reducir los costos de la nómina que demandarían capital humano calificado y permanente, es tercerizando actividades como los servicios de contabilidad y de liquidación de la nómina. Esta se convierte en una alternativa que podrían utilizar los alojamientos del canal tradicional para saltar la valla de la calidad.

Soluciones que permitirían un mayor acceso a recursos financieros

Programas públicos para el financiamiento del sector turismo. En Colombia, existe un amplio portafolio de entidades y programas dirigidos al financiamiento de empresas con necesidades de recursos. Sin embargo, persiste un alto desconocimiento por parte de las empresas sobre estos programas, así como de los requisitos y procedimientos requeridos para acceder a estos.

Para avanzar en la cobertura y efectividad de este tipo de iniciativas es necesario realizar actividades de promoción a través de entidades aliadas, como las cámaras de comercio, agremiaciones y asociaciones del sector privado, con el propósito de incrementar el número de potenciales beneficiarios. Asimismo, en la evaluación de estos programas se debe realizar un mapeo de las empresas que presentan mayores demandas de financiamiento, con el fin de adaptar su estructura a las características de esta población objetivo, así como, avanzar en la racionalización y simplificación de los trámites y procedimientos para aplicar a sus beneficios.

Entre las entidades públicas que ofrecen programas o líneas de crédito para financiar a los prestadores de servicios de alojamiento se encuentran:

- **Colombia Productiva** cuenta con el programa Fábricas de Productividad, el cual del total de empresas que finalizaron el programa a 2022, el 3,5% eran prestadoras de servicios turísticos y de estas el 23% eran alojamientos (Colombia Productiva, 2022)²⁴. En cuanto a temas de calidad, esta entidad ofrece tres programas: formación en calidad²⁵, calidad para Mipymes²⁶ y calidad para exportar²⁷. Sin embargo, la participación de empresas de turismo es cada vez más baja en la medida en que las exigencias de los programas son mayores²⁸. Colombia Productiva también cuenta con la plataforma *e-learning* que ofrece acceso gratuito e ilimitado para ayudar a los empresarios a formarse en buenas prácticas de sostenibilidad ambiental²⁹.

²⁴ Cabe destacar que luego de la intervención, estas empresas aumentaron su productividad en cerca del 30% en promedio (Colombia Productiva, 2022).

²⁵ En el caso de turismo, este programa se basa en los criterios del *Global Sustainable Tourism Council* (GSTC) por la homologación que se está trabajando para las normas técnicas colombianas. Hasta 2022 se habían atendido a 63 prestadores de servicios turísticos de 852 empresas beneficiadas (7,5%) (Colombia Productiva, 2022).

²⁶ Este programa comprende asistencia técnica personalizada para ayudarlos a estructurar la estrategia de calidad, sin embargo, solo el 4,3% de las empresas atendidas fueron prestadores de servicios turísticos –16 de 368– (Colombia Productiva, 2022).

²⁷ Este programa cofinancia hasta el 70% de las certificaciones y adecuaciones requeridas para obtenerla.

²⁸ Por ejemplo, en la primera convocatoria de 2022 del programa calidad para exportar, solo aplicaron tres empresas, las cuales tuvieron deficiencias en los requisitos de entrada exigidos, razón por la cual no se atendió a ninguna empresa (Colombia Productiva, 2022).

²⁹ De los 1.968 usuarios registrados solo el 2,8% estaban certificados a 2022 (Colombia Productiva, 2022).

Igualmente, a través del programa *Cluster Más Pro*, otorga recursos de cofinanciación no reembolsables a proyectos de iniciativas *cluster* para implementar procesos de sofisticación de la oferta³⁰ y ofrece acompañamiento y fortalecimiento para la construcción de hojas de ruta³¹.

- **Procolombia** por su parte, está enfocado al turismo receptivo y cuenta con una ruta exportadora de turismo, donde los empresarios pueden aprender a mejorar sus productos y hacerlos más atractivos al turista extranjero. Esta ruta incluye una fase para la formación exportadora con capacitaciones para mejorar y consolidar los proyectos turísticos frente al mercado internacional. Asimismo, cuenta con una fase de preparación y adecuación de su oferta, que consiste en asesorías personalizadas para cerrar las brechas en materia de comercialización internacional³². La tercera fase consiste en la segmentación por producto turístico de acuerdo con la oferta de la empresa³³ y la última fase, sobre especialización y diversificación, orienta y capacita al empresario que comercializa productos turísticos a nivel internacional, para que genere nuevas líneas de negocio (Procolombia, 2023).

Específicamente en el caso de los alojamientos, Procolombia hace una validación presencial para verificar el estado de estos³⁴, si cuentan con recepción y un formato de chequeo, si realizan *marketing* digital, la distancia del hotel al aeropuerto o terminal más cercano, si reportan a Migración Colombia sus turistas, y si prestan servicios complementarios como servicio al cliente, entre otros. A partir de este diagnóstico, esta entidad guía a cada alojamiento para que se fortalezca en las falencias que tienen para que puedan promoverse en el exterior.

- **Fontur** tiene diferentes programas agrupados en líneas estratégicas, los cuales financian, entre otros, a prestadores de servicios turísticos. Estas líneas incluyen proyectos relacionados con el desarrollo competitivo del sector; implementación y certificación de NTS; formación, sensibilización y capacitación turística; innovación y desarrollo; mercadeo y promoción turística; investigación de mercados; promoción y difusión de calidad turística, entre otros.
- **Innpulsa** cuenta con el programa de Crecimiento Empresarial para la Formalización (CREEce) que busca beneficiar a 3.600 micro y pequeñas empresas de diferentes actividades económicas dentro de las cuales están los alojamientos. Esta iniciativa es implementada a través de 17 cámaras de comercio y busca capacitar, prestar asistencia técnica especializada, asesorar a través de mentorías y otras herramientas

³⁰ Al cierre de 2022 fueron beneficiadas 51 empresas del sector a través de cuatro proyectos.

³¹ A 2022 había beneficiado a 128 empresas del sector a través de tres iniciativas *cluster*.

³² Esta fase incluye también una herramienta llamada “Club de Producto e Innovación Turística Nacional”, que consiste en un trabajo organizado de un grupo de empresas y organismos, con el objetivo de desarrollar nuevos productos o aumentar el valor de los existentes para un segmento específico de mercado.

³³ Productos tales como turismo vacacional, naturaleza y aventura, sol y playa, cruceros y náutico, cultura, reuniones, congresos, convenciones, viajes de incentivo o eventos.

³⁴ Tales como número y tipo de habitaciones, baños privados en las mismas, áreas sociales, entre otros.

de gestión para que las empresas mejoren sus prácticas gerenciales y aumenten su productividad. Al cierre de este documento, los prestadores de servicios de alojamiento no habían sido beneficiados por este programa³⁵.

- **Bancóldex** por su parte, ofrece distintas líneas de crédito a micro y pequeñas empresas en diferentes regiones destinadas principalmente a la modernización, capital de trabajo y sustitución de pasivos.

Importancia de mejorar los procesos para presentar proyectos ante Fontur. Es fundamental que el Viceministerio de Turismo y Fontur socialicen mucho más con los prestadores de servicios turísticos los beneficios que generan sus aportes parafiscales, pues existe un alto desconocimiento sobre la importancia de Fontur y de los servicios que brinda a los empresarios para el desarrollo sostenible del turismo.

Adicionalmente, se requiere realizar mejoras que faciliten los procesos para la presentación de proyectos ante Fontur, en la medida en que, de acuerdo con los empresarios, es complejo entender la metodología existente. De esta manera, estos podrán tener mayor claridad sobre la destinación de los recursos recaudados y su impacto sobre la competitividad de la actividad turística.

Facilidades para el acceso a recursos financieros a través de Bancóldex. Es importante asegurar que el acceso a recursos financieros que brinda Bancóldex a los micro y pequeños alojamientos se materialice cuando estos se ofrecen a través de los bancos de primer piso. En este sentido, es clave garantizar tasas preferenciales y plazos cómodos para pagar los créditos para lo cual se recomienda respaldar estas líneas con garantías estatales amparadas eliminando los límites a las tasas de interés a las que pueden prestar los bancos, de modo que se le otorgue un subsidio explícito al empresario (Bolzico, 2022).

Beneficios de pertenecer al Régimen Simple de Tributación. En relación con la formalidad tributaria es necesario promover que las micro y pequeñas empresas de alojamiento se inscriban al Régimen Simple de Tributación³⁶, el cual agrupa y simplifica la declaración y pago de los impuestos de renta, industria y comercio, y consumo –en los casos en que este aplica–. Este sistema agiliza las obligaciones formales de los contribuyentes, en tanto estos solo presentan una declaración anual que cubre los tres impuestos, en lugar de varias declaraciones anuales. Adicionalmente, entre sus beneficios se encuentra que quienes se acojan a este tendrán tarifas impositivas más bajas, no serán sujeto de retención en la fuente por renta o ICA, y contarán con un mayor flujo de caja, debido a que la liquidación del impuesto se realiza bimestralmente de manera anticipada.

³⁵ De acuerdo con la evaluación de impacto, este programa no impulsó un cambio transversal en la forma como operan las empresas, con excepción de un efecto moderado en sus expectativas de crecimiento, innovación de productos y propensión a concretar una fracción de sus ventas a través de plataformas digitales. Sin embargo, se encontraron efectos positivos en los empresarios menos educados, los cuales aumentaron sus expectativas de crecimiento y experimentaron cambios favorables en dimensiones como inversiones en inventario físico, probabilidad de poseer redes sociales comerciales, ventas a través de plataformas digitales y acceso a financiamiento formal (CAF - DNP, 2022).

³⁶ Aplica a personas naturales y jurídicas con ingresos anuales que no excedan las 80.000 unidades de valor tributario (UVT), aproximadamente COP\$3.393 millones.

Es importante destacar que en las bases del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022-2026: *Colombia, potencial mundial de la vida*, se estableció en cabeza del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y de la DIAN la creación de un mecanismo vinculante para que los entes territoriales informen las tarifas del Régimen Simple de Tributación e implementen incentivos para masificar su uso en los municipios.

Soluciones en materia tecnológica para atraer a más clientes

Transformación digital. El uso de las TIC para los alojamientos es fundamental, pues los turistas buscan a través de las redes información para planear sus viajes, elegir los destinos y sus hoteles. Por esta razón, es prioritario que los alojamientos cuenten con diferentes opciones que les permita promocionarse y comunicarse con sus potenciales clientes. Para esto se recomienda al Viceministerio de Turismo en coordinación con el Ministerio de Tecnologías de Información y las Comunicaciones –en adelante Ministerio de las TIC–, implementar una estrategia regional de promoción para el mayor uso de las TIC en los micro y pequeños alojamientos. Es importante que esta estrategia se desarrolle en conjunto con las autoridades locales, las cámaras de comercio y los gremios.

Como parte de esta estrategia se podrían incluir campañas de socialización sobre la utilidad de las TIC en su negocio y la manera de sacar mayor provecho a las redes sociales para atraer a más visitantes a través del *marketing* digital. También es importante que esta estrategia incluya líneas especiales para la formación de capacidades en el uso de las TIC, créditos blandos para el financiamiento de la infraestructura requerida para la transformación digital, entre otros aspectos.

Beneficios de llevar las cuentas claras. Se requiere capacitar a los micro y pequeños prestadores de servicios de alojamiento en aspectos relacionados con contabilidad, registro de operaciones, gestión de inventarios, seguimiento de costos, entre otros. Herramientas con las cuales puedan llevar un control efectivo de su negocio, evaluar la evolución de sus ingresos y gastos, y tomar decisiones gerenciales con base en evidencia; prácticas bastante usuales entre firmas del sector moderno.

Por consiguiente, como parte de la estrategia regional de promoción para el mayor uso de las TIC en los micro y pequeños alojamientos, se recomienda sensibilizar a los empresarios sobre la importancia de hacer seguimiento a las operaciones financieras de su negocio y la utilidad que tienen las TIC en esta labor.

4. Comercio: tiendas de barrio

4.1. Selección del caso

El sector comercio al por menor y al por mayor representa un rubro importante de la economía colombiana. Entre 2010 y 2022 contribuyó con el 7,6% del PIB nacional y registró un crecimiento anual promedio en este periodo de 4,6% (DANE, 2022). En 2022, presentó un incremento de 5,3% frente a 2021, que contrasta con el aumento observado en la economía de 7,5% (Tabla 9).

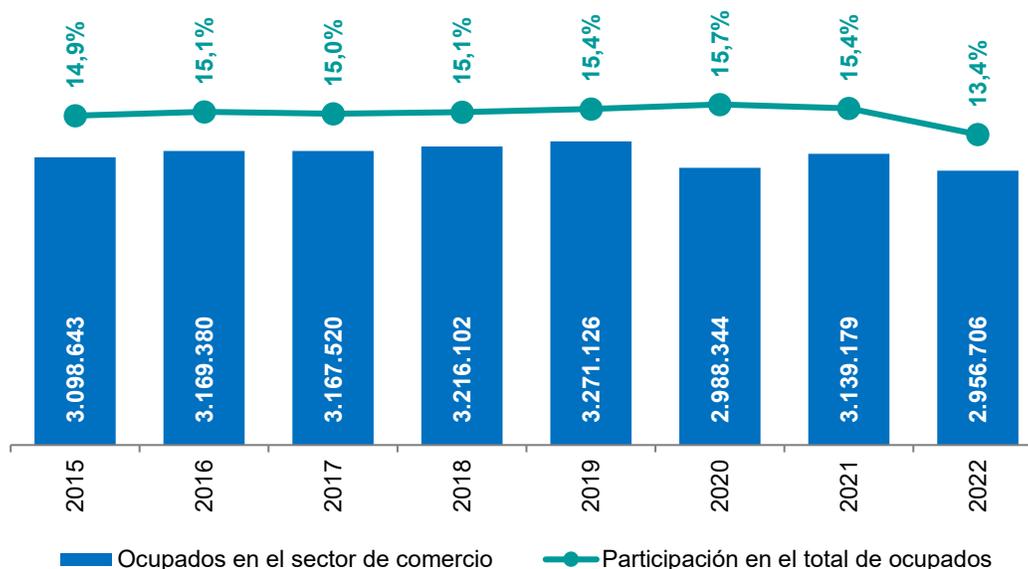
Tabla 9. PIB total y del sector de comercio al por mayor y al por menor. Colombia, 2010 – 2022

Año	Comercio (USD mill.)	Var. PIB comercio (%)	Participación en el PIB (%)	PIB (USD mill.)	Var. PIB total (%)		
2010	17.024		5,4%	7,3%	233.480		4,5%
2011	18.470		8,5%	7,4%	249.702		6,9%
2012	19.188		3,9%	7,4%	259.472		3,9%
2013	20.069		4,6%	7,4%	272.793		5,1%
2014	21.043		4,9%	7,4%	285.066		4,5%
2015	21.664		3,0%	7,4%	293.492		3,0%
2016	22.481		3,8%	7,5%	299.619		2,1%
2017	22.839		1,6%	7,5%	303.692		1,4%
2018	23.514		3,0%	7,5%	311.479		2,6%
2019	24.483		4,1%	7,6%	321.406		3,2%
2020	23.831		-2,7%	8,0%	298.096		-7,3%
2021	27.828		16,8%	8,4%	330.935		11,0%
2022	29.311		5,3%	8,2%	355.741		7,5%
Prom. 2010-2022			4,6%	7,6%			3,6%

Fuente: DANE – Cuentas Nacionales (2022). Nota: En el sistema de Cuentas Nacionales se presenta el dato agregado de la producción para los sectores de Comercio al por mayor y en comisión o por contrata; comercio al por menor (incluso el comercio al por menor de combustibles); comercio de vehículos automotores y motocicletas, sus partes, piezas y accesorios. Estas cifras están expresadas en dólares constantes de 2015.

Adicionalmente, en materia de generación de empleo, el sector comercio presenta una posición destacada, al ser una de las actividades que más mano de obra ocupa en la economía. En 2021, este empleó el 15,4% del total de los trabajadores, es decir, alrededor de 3,1 millones de personas (DANE, 2022). No obstante, en 2022, los niveles de ocupación se redujeron a 13,4%, con un total de 3,0 millones de empleados (Gráfico 6). De acuerdo con Fenalco (2021), en Colombia existen más de 450.000 tiendas, las cuales generan aproximadamente 1.750.000 empleos y más de la mitad son administradas por mujeres (52%).

Gráfico 6. Ocupados en el sector de comercio al por menor, 2015 –2022



Fuente: DANE – GEIH (2022).

De otro lado, en relación con los niveles de informalidad, el 78,1% de los ocupados del sector en 2021 no cotizaban a seguridad social en salud y pensión, 3,6 p.p. menos a lo observado en 2020. En línea con lo anterior, el fenómeno de la informalidad no es una problemática que atañe únicamente al ámbito laboral, sino que también es prevalente en otras dimensiones del sector. De hecho, según la encuesta de micronegocios de 2021, de los cerca de 4,9 millones de micronegocios que operan en Colombia, el 26,2% correspondió a actividades de comercio y reparación de vehículos automotores a las cuales pertenecen las tiendas de barrio. De estos, el 69,5% no cuenta con RUT, y el 78,8% no se encuentra inscrito ante una cámara de comercio (Tabla 10) (DANE, 2022).

Tabla 10. Características de los micronegocios del sector comercio y reparación de vehículos. Colombia, 2021

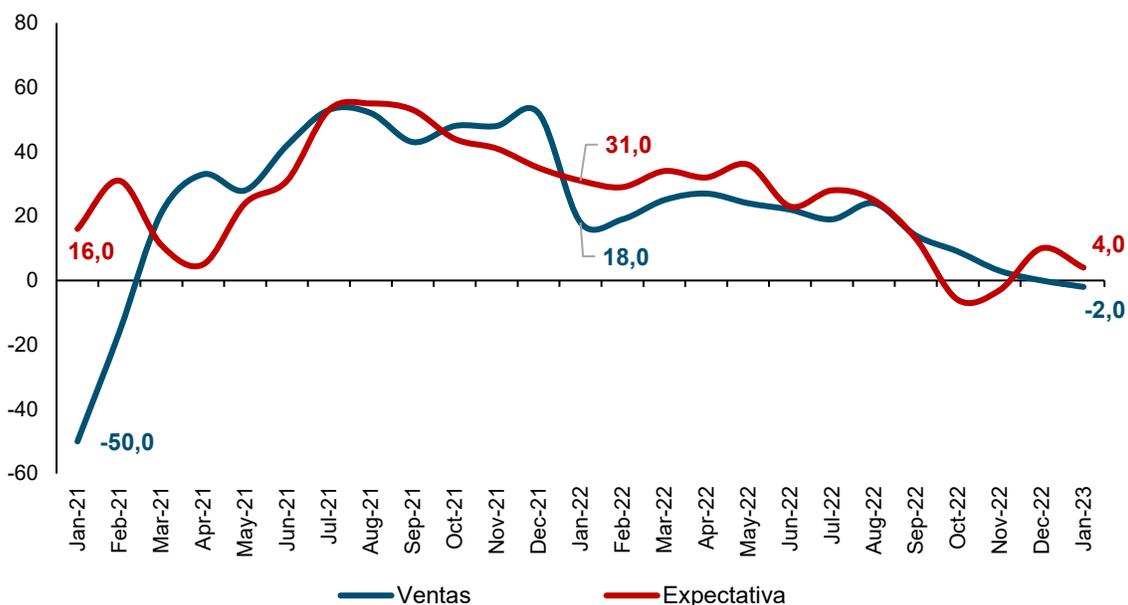
Sector de alojamiento	% microestablecimientos
No tiene RUT	69,5%
No lleva contabilidad	49,0%
No está registrado ante Cámara de Comercio	78,8%
No está registrado ante otra entidad	97,4%
No declaró impuesto de renta	52,6%
No declaró impuesto sobre el valor agregado	12,4%
No declaró impuesto de industria y comercio	37,8%
No aportó a seguridad social (patrón)	87,7%

Fuente: DANE – Encuesta de Micronegocios (2022).

Adicionalmente, el 49% de estos micronegocios manifiesta no llevar algún tipo de registro contable para el control de sus operaciones, y el 12% de los que presumiblemente son responsables de pagar impuesto sobre las ventas, no lo hace (Tabla 10) (DANE, 2022).

En cuanto a las perspectivas del sector comercio, el desempeño esperado para 2023 no es favorable. En particular, en un contexto de menor crecimiento esperado del PIB, mayores tasas de interés y altos niveles de inflación en la economía. De acuerdo con la encuesta a comerciantes realizada por Fenalco, el 28% de los encuestados manifestó que sus ventas durante el mes de enero de 2023 se incrementaron, mientras que, un 30% reportó una caída. El balance de respuestas, es decir, la diferencia entre las dos opciones fue de -2 p.p., el más bajo desde enero de 2021 (Gráfico 7). Un resultado que rompe con la senda de reactivación económica del sector de los últimos dos años (Fenalco, 2023).

Gráfico 7 Balance de ventas y expectativas de los comerciantes (p.p.). Colombia, ene-2021 – ene-2023



Fuente: Fenalco (2023).

En relación con las expectativas de los comerciantes en los próximos meses, el 27% de los encuestados manifestó que la situación esperada de sus negocios será aceptable. Mientras que, el porcentaje de pesimistas pasó del 15% en enero de 2022 a 23% en enero del presente año, lo cual ubica el balance de respuestas en 4 p.p. (Gráfico 7).

El anterior resultado coincide con lo observado en materia de confianza del consumidor. Según Fedesarrollo (2023), en enero de 2023, el Índice de Confianza del Consumidor (ICC) registró un balance de -28,6%, registrando una disminución de 6,3 p.p. frente a diciembre de 2022. Este indicador se ubica como el menor balance registrado desde mayo de 2021. Un resultado que sigue la tendencia negativa observada desde julio de 2022 y que obedece a la disminución de 5,3 p.p. en el Índice de Expectativas del Consumidor y de 7,8 p.p. en el Índice de Condiciones Económicas (Tabla 11).

Tabla 11. Evolución de los Componentes del Índice de Confianza del Consumidor. Colombia, enero 2023.

Variable / Balance %	2022		2023
	Enero	Diciembre	Enero
Índice de Confianza del Consumidor – ICC	-13,5	-22,3	-28,6
Índice de Expectativas del Consumidor – IEC	-2,4	-11,2	-16,5
¿Dentro de un año a su hogar le estará yendo económicamente mejor?	19,7	5,5	5,9
Durante los próximos 12 meses vamos a tener buenos tiempos económicamente	-18,5	-28,2	-38,9
Dentro de 12 meses. ¿cree usted que las condiciones económicas del país en general estarán mejores?	-8,5	-10,8	-16,5
Índice de Condiciones Económicas - ICE	-30	-39	-46,8
¿Cree ud. que a su hogar le está yendo económicamente mejor o peor que hace un año?	-8,1	-26,4	-34,4
¿Cree ud. que este es un buen momento o un mal momento para que la gente compre muebles, nevera, lavadora, televisor, y cosas como esas?	-51,8	-51,6	-59,3

Fuente: Fedesarrollo (Fedesarrollo, 2023).

4.2. Canal tradicional versus canal moderno

En Colombia, suele entenderse como canal tradicional toda venta de productos de consumo masivo realizadas en tiendas de barrio, bodegas, quioscos, entre otros, en tanto que a las ventas hechas a través de grandes superficies se les denomina canal moderno.

Sin embargo, para el análisis de la valla de la calidad en este sector, se entenderán como tiendas de barrio del canal tradicional los negocios de supervivencia, que no tienen buenas prácticas en muchos aspectos que se detallarán a continuación y que requieren de la implementación de servicios de apoyo que les permita superar la valla de calidad y de esta manera ser más productivas.

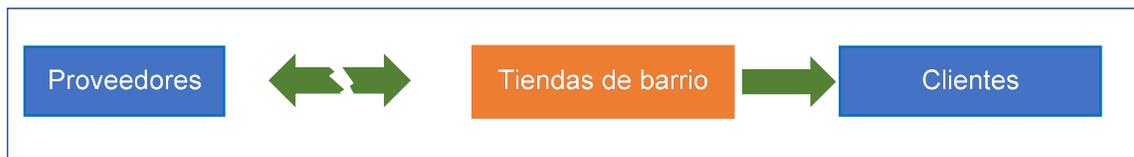
Para efectos del canal moderno se entienden las tiendas de barrio que están en constante evolución en la diversificación de sus productos y servicios y que en general, han implementado buenas prácticas que les ha permitido tener una mayor participación en el mercado incrementando sus ingresos y, por consiguiente, su productividad.

Por lo tanto, a continuación, se hace una breve descripción de las micro y pequeñas tiendas de barrio que pertenecen a los canales tradicional y moderno y, posteriormente, se realiza una comparación de los principales factores diferenciadores las dos.

Tiendas de barrio del canal tradicional

La cadena de valor del sector comercio se descompone en tres eslabones. En el centro de esta se encuentran las tiendas de barrio, que están encargadas de la comercialización de diversos tipos de bienes entre sus clientes. De otro lado, en el primer eslabón están los proveedores, los cuales suministran los productos que son ofertados en las tiendas de barrio (Figura 5).

Figura 5 Cadena de valor del canal tradicional para las tiendas de barrio



Fuente. Elaboración propia.

Las tiendas de barrio del sector tradicional se caracterizan por contar con bajos estándares de calidad en la prestación del servicio, asociados principalmente a métodos de operación obsoletos y carentes de innovación e inversión por parte de sus propietarios. Esto guarda relación con la motivación de su creación, la cual está relacionada con la subsistencia, y no la de aprovechar una oportunidad de negocio en el mercado.

En general, los tenderos inician una actividad comercial en la mayoría de los casos debido a la escasez de opciones en el mercado laboral, además de las ventajas que les brinda manejar su tiempo y obtener un ingreso propio operado en gran parte de los casos desde sus hogares. Esta vocación de subsistencia origina que las tiendas de barrio cuenten con bajos niveles de planeación y proyección de crecimiento hacia futuro, lo que explica en buena medida los carentes ajustes en su operación a lo largo del tiempo y la implementación de buenas prácticas que las lleven a ser más productivas y a obtener mayores márgenes de ganancia.

Existe entre estas unidades productivas una escasa implementación de buenas prácticas en la gestión de los inventarios, en particular, en lo referente a la disposición, manipulación y promoción de los productos. Lo anterior puede ocasionar que los bienes ofertados sufran afectaciones en su calidad³⁷, se vendan mercancías con fechas de caducidad próximas a vencerse, o que muchos productos no tengan una demanda efectiva, debido a que los consumidores no conocen sobre su disponibilidad en la tienda de barrio.

En esta misma línea se observa una baja apropiación de sistemas contables en estos establecimientos para el registro y control de sus operaciones, de manera que, para sus propietarios es difícil establecer con seguridad el monto de sus ingresos y gastos durante un periodo de tiempo.

De hecho, una práctica recurrente entre las tiendas de barrio del canal tradicional es la unidad de caja entre los ingresos y gastos del tendero con el de su negocio. Al no contar con un salario fijo establecido, el tendero toma para sí los ingresos excedentes producto de las ventas de la tienda para financiar su sostenimiento. Esta situación genera una alta volatilidad en sus niveles de ingreso, y le impide acceder de manera formal a los sistemas de aseguramiento en salud y pensión para sí mismo y sus empleados, que por lo general son miembros de su familia.

³⁷ En particular con aquellos tipos de bienes que requieren refrigeración, o que sufren exposición directa a la luz solar, o no reciben una manipulación adecuada.

Por otra parte, las unidades de negocio del canal tradicional no cuentan con estrategias claras de *marketing* para los bienes que ofertan. No es recurrente, por ejemplo, la realización de descuentos o promociones para los productos que llevan un largo tiempo en inventario, ni tampoco es usual que los bienes que se comercializan cuenten con etiquetas visibles en las que se indique su precio de venta. Adicionalmente, se presta una baja atención a la disposición de los productos en la estantería, con el fin de hacerlos más atractivos para sus potenciales clientes.

El uso de herramientas digitales es escaso en toda la cadena de valor del sector, en temas como la gestión de pedidos, la atención a clientes, la promoción de bienes, y la recepción de pagos. Un elemento que guarda relación con la poca familiaridad que demuestran los tenderos acerca de la utilidad de internet y de los aparatos tecnológicos en la operación de su negocio.

El uso del efectivo es predominante en las tiendas de barrio del canal tradicional. Si bien este es el medio de pago más común en la economía colombiana, los negocios de este canal pierden oportunidades de venta debido a que no cuentan con medios de pago alternativos como datafonos o billeteras digitales para realizar transacciones. Una explicación a esto son los bajos niveles de bancarización de los tenderos tradicionales, un elemento que también está relacionado con el bajo acceso a financiamiento a través del sistema financiero formal. La imposibilidad de acreditar ingresos debido a la carencia de registros contables, y también, la ausencia de soportes de existencia como el RUT y la matrícula mercantil relega a este tipo de establecimientos a obtener créditos únicamente en el sector informal.

Los retos en financiamiento en las tiendas de barrio impiden realizar inversiones fundamentales para mejorar su operación y ser más competitivas en el mercado. En particular, los créditos suelen ser destinados para mejorar el abastecimiento de los negocios y mejorar su infraestructura física. En relación con este último aspecto, es recurrente entre las tiendas del canal tradicional deficiencias en iluminación, calidad del suelo, disponibilidad de estantería adecuada, la presencia de letrero en la fachada, entre otros elementos; que ante las restricciones presupuestales que enfrentan, hace difícil la implementación de reformas que conduzcan a una mejor apariencia externa de sus negocios.

A esto se le suma la falta de liquidez y la dificultad que tienen muchos tenderos para mantener surtida su tienda. En cuanto a los proveedores, varios no venden a consignación, lo que hace más difícil su supervivencia, en la medida en que no cuentan con el suficiente músculo financiero y su capacidad para negociar precios y plazos de pago es baja.

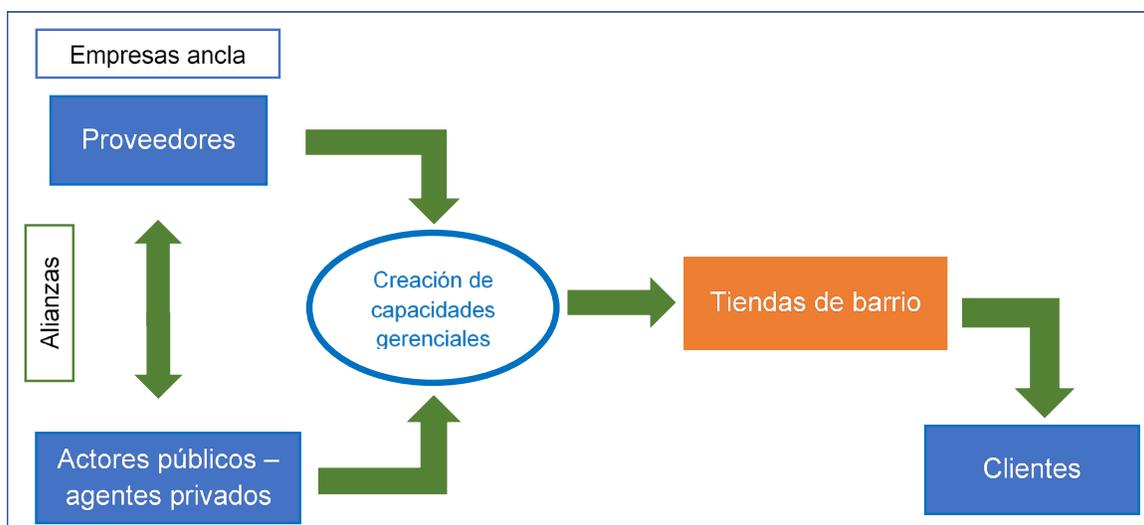
Por último, las tiendas de barrio tradicionales se han visto fuertemente afectadas con la llegada de los *hard discount* o tiendas de descuento –tales como D1, Ara, Justo y Bueno, entre otras–, las cuales han logrado capturar clientes en lugares en los que las tiendas de barrio históricamente habían sido los líderes. Esta situación ha desplazado muchas tiendas en particular las del canal tradicional, las cuales se han centrado en la supervivencia sin preocuparse por innovar y lograr una participación importante en el mercado.

Tiendas de barrio del canal moderno

Las tiendas de barrio del canal moderno se caracterizan por implementar innovaciones a lo largo de su cadena de valor, con el fin de lograr un mayor crecimiento de sus ingresos, abarcar un segmento más grande del mercado y alcanzar mayor visibilidad y reconocimiento frente a sus competidores.

Buena parte de estas innovaciones se dan gracias al acompañamiento y trabajo conjunto con diversos actores en la economía, entre estos, a través de programas de fortalecimiento empresarial ofertados por entidades públicas y agentes privados, y también mediante su vínculo comercial con las empresas proveedoras de los bienes que comercializan, y que operan como empresas ancla en el mercado (Figura 6).

Figura 6 Cadena de valor del canal moderno para las tiendas de barrio



Fuente. Elaboración propia.

Las empresas ancla colaboran con las tiendas de barrio en la implementación de buenas prácticas para la promoción, manipulación y disposición de sus productos. Esto con el objetivo de incrementar su nivel de ventas a través de un mayor dinamismo de la demanda y de la creación de capacidades gerenciales en los tenderos.

En el canal moderno, los establecimientos de comercio cuentan con un sistema de contabilidad a través del cual llevan el control de sus operaciones. De modo que resulta fácil para estos identificar la evolución de sus ingresos y gastos, y determinar los márgenes de ganancia resultado de su actividad económica.

El tendero y sus colaboradores devengan un salario fijo, con lo cual se asegura una separación entre los ingresos del negocio y los de su propietario. Esta estabilidad le permite al tendero moderno contar con aseguramiento a salud y pensión, y certificar una fuente regular de ingresos con la que puedan acceder al sistema financiero formal en caso de requerirlo.

Otro elemento que caracteriza a las tiendas de barrio de este canal es la efectiva gestión de sus inventarios. Los bienes que registran una demanda reducida o que presentan una fecha de caducidad cercana a vencerse se disponen en lugares más visibles, e incluso muchas veces son sujeto de descuentos y promociones, con el fin de lograr un mayor dinamismo de sus ventas.

La organización de los bienes al interior de la tienda sigue una estructura ordenada y acorde con las características de los productos, en cuanto a sus necesidades de refrigeración, exposición a luz solar o contacto con otro tipo de productos. Casi siempre las tiendas siguen las recomendaciones de sus proveedores en cuanto al manejo de los bienes. Adicionalmente, estos cuentan con etiquetas de precio visibles al público.

Las tiendas realizan inversiones regulares para ampliar y mantener su infraestructura física; cuentan con una buena iluminación, los pisos son adecuados para el tipo de actividad que realizan y poseen estantería acorde con los productos que son comercializados. Adicionalmente, los establecimientos cuentan con una identidad propia, un letrero visible que lo identifica, y utilizan de forma regular el material impreso publicitario que les es suministrado por los proveedores.

Por otra parte, aunque la mayoría de las transacciones se realizan en efectivo, muchos de estos establecimientos han avanzado en la adopción de otros métodos de pago, principalmente de billeteras digitales como Nequi, Daviplata, Moovi, así como el uso de códigos QR para la transferencia de recursos a cuentas de ahorro. Si bien se da en menor medida, también se observa el uso de pagos electrónicos a través de datafonos, PayPal, PSE, entre otros.

Estos mayores niveles de bancarización en comparación con el canal tradicional, les permite a las tiendas de barrio del canal moderno tener un mejor acceso a financiamiento a través del sistema financiero formal. Entre las razones más comunes para demandar créditos se encuentran la ampliación o mejoras de la infraestructura de los locales comerciales, y el pago a proveedores y trabajadores.

En materia de fidelización de clientes, las tiendas de barrio del canal moderno utilizan herramientas digitales como *WhatsApp*, o buzones de redes sociales como *Facebook* e *Instagram* para recibir y despachar pedidos. Muchas además incluyen servicios de crédito a sus clientes (fiado) para fidelizarlos. Adicionalmente, prestan servicios de domicilio en las inmediaciones del local comercial, un factor diferenciador frente al resto de sus competidores cercanos.

Finalmente, una característica común entre estos establecimientos de comercio es una clara proyección de crecimiento hacia futuro. A pesar de que muchas de estas unidades productivas comenzaron con una vocación de subsistencia, con el paso del tiempo han evolucionado hacia una dinámica de emprendimiento, enfocada en aumentar su nivel de ventas. Esto a través de la exploración de nuevas líneas de negocio, con un portafolio de bienes y servicios más amplio a disposición de sus clientes. Aunque estas tiendas de barrio han experimentado una dura competencia con las cadenas minoristas de *hard discount*, las innovaciones e inversiones propias de su cadena de valor les ha permitido sobrevivir en un

mercado en continua evolución, en las que las preferencias de los consumidores se inclinan fuertemente hacia tres factores fundamentales: diversificación de productos, excelente calidad y precios competitivos.

Tabla 12. Diferencias entre tiendas de barrio: canal tradicional versus canal moderno

Canal tradicional	Canal moderno
Tienen una vocación productiva de subsistencia.	Aunque muchos de estos establecimientos nacieron por una motivación de subsistencia, con el paso del tiempo han evolucionado hacia una dinámica de emprendimiento.
Existe una unidad de caja entre el negocio y su propietario.	Se cuenta con un registro contable a través del cual se lleva el control de las operaciones de la tienda, y se identifican sus ingresos y gastos.
Los ingresos del tendero son volátiles, por lo que es poco común su vinculación al sistema de seguridad social y la de su familia, quienes son sus colaboradores.	Los tenderos devengan un salario fijo, lo cual facilita su vinculación al sistema de seguridad social.
La gestión del inventario es deficiente.	Presenta un sistema de inventario que permite la adecuada manipulación, disposición y promoción de los productos que comercializa.
Los precios de los productos son estáticos.	Muchos tenderos incorporan jornadas de descuentos y promociones, con el fin de aumentar la rotación de los productos con baja demanda o próximos a su vencimiento.
Baja adopción de estrategias de <i>marketing</i> . Los tenderos de esta canal se limitan a esperar que los consumidores se acerquen al establecimiento comercial.	Usa de manera frecuente material publicitario que le es suministrado por sus proveedores. Adicionalmente, emplea redes sociales y canales digitales para promocionar su portafolio de productos.
La infraestructura del local comercial es deficiente.	Los locales comerciales son atractivos al público gracias a las inversiones en iluminación, adecuación de pisos, disponibilidad de estantería óptima, ubicación de letrero en la fachada, entre otros elementos.
Bajo uso de herramientas digitales en su cadena de valor.	Uso de internet y canales digitales para la atención a clientes, la gestión de pedidos, la promoción de productos, y la recepción de pagos.
Bajos niveles de bancarización. Preeminencia en el uso de efectivo y reducido acceso a financiamiento.	Aunque el uso de efectivo es la generalidad, también aceptan otros medios de pago como billeteras digitales y pagos electrónicos. Cuentan con acceso al sistema financiero formal.
Se enfocan únicamente en la comercialización de bienes.	Buscan incorporar nuevas líneas de productos, y ofrecen servicios adicionales que agregan valor a su actividad económica, entre estas, por ejemplo, el despacho de domicilios.

Bajos niveles de innovación e inversión en el negocio.	Existe una fuerte proyección de crecimiento hacia futuro, con estrategias claras y adaptativas para el incremento de las ventas.
La falta de liquidez afecta la capacidad de negociación con los proveedores, muchos de los cuales no venden a consignación, lo que obliga a los tenderos a contar con suficiente capital.	La mayor formalidad de las tiendas de barrio modernas facilita el acceso a recursos financieros, los cuales contribuyen en la capacidad de negociación con los proveedores.
Los <i>hard discount</i> han afectado la supervivencia de las tiendas del canal tradicional.	Aunque enfrentan una férrea competencia con las cadenas minoristas de <i>hard discount</i> , las tiendas de barrio del canal moderno buscan alcanzar un enfoque diferencial frente a estas.

Caso de estudio: programa emprendedoras Bavaria

Una parte importante de los ingresos que reciben las empresas que producen los bienes comercializados por las tiendas de barrio, proviene propiamente de este eslabón de la cadena. En este sentido, los resultados obtenidos por estos negocios inciden de manera directa sobre el desempeño de estas empresas.

Existe un interés especial por parte de grandes empresas en el mercado de colaborar en el crecimiento y subsistencia de las tiendas de barrio, pues estas son uno de los canales más efectivos para distribuir sus productos y llegar a clientes ubicados en distintas geografías de manera directa.

Uno de estos casos es la empresa Bavaria, compañía dedicada a la producción de bebidas y cerveza con presencia en varios países de América Latina y que, a través de su brazo social, la Fundación Bavaria, emprendió en 2017 un programa denominado Emprendedoras Bavaria.

Esta iniciativa busca mejorar las condiciones socioeconómicas de 50.000 mujeres propietarias de tiendas de barrio en Colombia a través del fortalecimiento de sus negocios. El programa les brinda asesoría en diversos aspectos, con el fin de generar acciones que contribuyan al incremento de sus ingresos, el empoderamiento femenino y el desarrollo de capacidades gerenciales (Fundación Bavaria, 2022).

El proceso de formación consta de nueve módulos temáticos con una duración de cinco semanas, organizados alrededor de los siguientes ejes:

- a) **Fortalecimiento empresarial**, con formaciones basadas en competencias, que se desarrollan de manera presencial y virtual.
- b) **Empoderamiento femenino**, impulsando la capacitación en liderazgo empresarial femenino, a través de la red de apoyo virtual de tenderas Bavaria.
- c) **Apropiación digital**, mediante plataformas de capacitación *e-learning* que permitan la adaptación al mercado con herramientas digitales comerciales.

- d) **Herramientas productivas**, con estrategias de fidelización comercial en donde se incluyen incentivos para el crecimiento de los negocios.
- e) **Inclusión financiera**, promoviendo el acceso a microcrédito y ahorro para la vejez, con asesorías financieras personalizadas.

De acuerdo con la evaluación de impacto de la iniciativa, entre 2017 y 2021, el programa atendió a 40.029 mujeres en 518 municipios de Colombia. La población beneficiaria fueron mujeres con edad promedio de 43 años, cabezas de hogar y con bajos niveles de educación. De hecho, el 6% de estas manifestó no contar con educación, el 20% cursó educación primaria, y el 37% educación básica y media. Adicionalmente, el 14% de las mujeres se auto reconoció como parte de algún grupo étnico, indígena o afro. Y más relevante aún, en 2021, 7.000 mujeres atendidas se identificaron a sí mismas como víctimas del conflicto armado interno en Colombia (PNUD, 2022).

Entre los criterios de selección de las mujeres beneficiarias se encuentran la prevalencia de algunas condiciones de vulnerabilidad, como lo son: a) ser madre cabeza de familia, b) tener puntuación menor a 58 en el Sisbén, c) ser víctimas del conflicto armado y encontrarse registrada en el Registro Único de Víctimas (RUV), d) considerarse una mujer campesina, e) estar registrada en Red Unidos³⁸, f) ser una persona desmovilizada o reinsertada que se encuentra en proceso de reintegración y g) ser población migrante venezolana (PNUD, 2022).

El registro al programa es voluntario y no tiene ningún costo. Adicionalmente, no se exige ningún otro tipo de requisito a las participantes en cuanto a la formalidad de sus negocios, tales como: el registro ante la cámara de comercio, la vinculación a seguridad social de sus empleados o la declaración de algún tipo de impuesto.

Por otra parte, el programa cuenta con un grupo de entidades aliadas que acompañan las etapas de diseño, implementación y monitoreo de la iniciativa. Entre estas se encuentran, organismos públicos como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a través de su entidad adscrita Colombia Productiva; y Colpensiones; entes del sector privado como: Bancamía, Fenalco, Econometría Consultores y la empresa E-group; así como organismos internacionales como el PNUD y la Delegación de la Unión Europea en Colombia³⁹.

Desde su implementación en 2017 la iniciativa ha demostrado importantes resultados en lo relativo al fortalecimiento empresarial de las tiendas de barrio. Las mujeres beneficiarias reportan, por ejemplo, la adopción de un amplio número de habilidades que contribuyen a la consolidación de su negocio, entre estas: el uso de registros contables, el diseño de presupuestos y el manejo de inventarios.

³⁸ La Red Unidos, se constituye como una Estrategia Nacional de intervención integral y coordinada, que busca contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de las familias objeto de su intervención, la acumulación de capital social y humano y, en consecuencia, a la reducción de los niveles de pobreza en el país.

³⁹ Otros aliados son: Banco Caja Social, Claro, Fundación Ceiba, Fundación Santo Domingo, Fundecomercio, Politécnico Gran Colombiano, Puntored, Tigo, entre otros.

La apropiación de las TIC también ha sido una generalidad en las tiendas de barrio intervenidas. Su uso se da en aspectos tan diversos como la gestión de pedidos y domicilios (68,1% beneficiarias), hasta en la adopción de medios de pago digitales (42,7%), que se configuran como una alternativa al uso del efectivo.

En el eje de herramientas productivas el programa incorpora la entrega de distintos tipos de implementos a las tiendas beneficiarias⁴⁰, tales como, neveras, *kits* de bioseguridad, libros contables, mesas y sillas. Sin embargo, uno de los que mayor impacto ha tenido ha sido la entrega de bicicletas, las cuales han facilitado la implementación de servicios de domicilio, contribuyendo de esta forma al incremento en las ventas de las tiendas de barrio.

El acceso a financiamiento también ha sido uno de los aspectos que se impulsa a través del programa. En general, un 20% de las beneficiarias de 2021 accedió a créditos, en su mayoría a través de la entidad aliada, Bancamía. Si bien una mayor bancarización supone un aspecto positivo en cuanto se supera una restricción presupuestal que enfrentan las tiendas de barrio, las capacitaciones en este módulo incorporan un enfoque de sostenibilidad, en el cual se busca que el uso de los recursos tenga un fin específico dentro del negocio para que no se convierta en un costo adicional para estas.

Por otra parte, en relación con el empoderamiento femenino, un 91% de las mujeres beneficiarias señalaron una percepción positiva sobre su capacidad de tomar decisiones. Uno de los impactos más significativos del programa se centra en la posibilidad de que las mujeres puedan encontrar un espacio donde se valoren sus ideas, mediante la construcción de confianza en sí mismas; una herramienta que las empodera para lograr los resultados que desean para sus vidas y en sus negocios.

Finalmente, la iniciativa registró un impacto positivo sobre los ingresos de las tiendas participantes. Los resultados obtenidos en la evaluación de impacto señalan un incremento promedio adicional en sus ventas del 38,6%, frente a aquellas tiendas que no hicieron parte del programa (Econometría Consultores, 2022).

Sin duda una de las explicaciones del éxito que ha tenido el programa Emprendedoras Bavaria es la solidez en su diseño, así como la efectividad en su implementación y el seguimiento a resultados; elementos que guardan una fuerte relación con las fortalezas identificadas frente a otras intervenciones de su tipo:

- Ciclos de formación repetitivos que permiten un modelo secuencial de actividades para evaluar por separado qué funciona y cómo mejorarlo.

⁴⁰ En los siete ciclos del programa, se entregaron 24.732 implementos a las tiendas de barrio. El 48% correspondió a libros contables, el 21% a kits de bioseguridad, el 18% a sim cards, 2% a bicicletas, entre otros.

- Un sistema de alianzas liderado por la Fundación Bavaria con distintas entidades del orden público y privado, que ofertan una gran variedad de servicios, o son ejecutoras de políticas y programas enfocadas en emprendimiento.
- Una articulación permanente entre la ejecución y la evaluación, a través de sistemas de seguimiento a indicadores clave del programa.

A partir de lo señalado anteriormente, el programa se ha convertido en una iniciativa costo eficiente. Los costos de intervención por tendera han decrecido alrededor de 10% desde 2019, al tiempo que los ingresos adicionales de estas, atribuidos al programa, han crecido 34%; logrando tasas internas de retorno superiores al 28% (Econometría Consultores, 2022)

4.3. Los retos de las tiendas de barrio en su camino a la modernización

Esta sección busca establecer los principales retos que enfrentan las tiendas de barrio del canal tradicional para superar la valla de la calidad. Por lo tanto, teniendo en cuenta la forma como operan estos establecimientos en el canal moderno, a continuación, se identifican las principales barreras estructurales que deberían superar las tiendas tradicionales para tener una mayor participación en el mercado y ser más productivas.

Retos para atraer a más clientes a través de cambios en las tiendas

La vocación productiva de las tiendas de barrio del canal tradicional es de subsistencia y su aprendizaje se basa en pruebas de ensayo y error. Esto en cierta medida se puede explicar por las bajas capacidades que tienen muchos tenderos del canal para administrar y promocionar su negocio. Según la encuesta realizada por Fenalco, de las más de 450.000 tiendas que existen en Colombia, solo el 35,9% de los tenderos son bachilleres, en tanto que el 25,7% apenas terminó primaria y el 14,9% cuenta con educación media (Fenalco, 2021).

Si bien muchas tiendas del canal moderno nacieron motivadas por la subsistencia, la implementación de ciertas estrategias ha permitido a los tenderos evolucionar y cambiar la dinámica de sus negocios volviéndolos cada día más prósperos. Estas están relacionadas con la obtención de capacidades gerenciales y administrativas de los propietarios, la implementación de mejoras externas –como una fachada limpia y ordenada, un letrero grande e iluminado, la limpieza y orden del establecimiento, los estantes llenos, precios competitivos en lugares visibles, entre otros– y la optimización de los procesos de gestión interna –como la rotación, el control y la calidad del inventario, la sistematización de los procesos contables, tácticas de venta y de servicio al cliente, conocimiento sobre los productos que se ofrecen, entre otros–.

De acuerdo con el trabajo de campo realizado, los tenderos del canal tradicional no conocen estrategias que podrían incrementar sus ingresos como poner los productos de comida junto a las bebidas para incentivar al cliente a llevar ambos tipos de productos; colocar en la parte baja los productos que van llegando y encima lo que estaba, con el fin de rotar el

inventario y evitar quedarse con productos vencidos; ser puntuales en la apertura y cierre del establecimiento; ubicar los productos en la estantería dependiendo de la clientela, por ejemplo, dulces abajo para que los niños lo pueden ver; entre otras.

Además de estas estrategias, las entrevistas evidenciaron que un factor diferenciador es estar a la vanguardia con las nuevas tendencias del mercado para lo cual es fundamental contar con productos nuevos y en pequeñas presentaciones a precios razonables, aspectos que las tiendas de barrio tradicionales no tienen en cuenta.

En algunas ocasiones los productos más vendidos en las tiendas de barrio del canal tradicional se agotan porque los tenderos no estiman un tiempo prudencial para su rotación o no cuentan con el suficiente flujo de caja para comprarlos regularmente o porque simplemente les falta una mejor coordinación con los proveedores.

Los tenderos del canal tradicional no cuentan con el conocimiento suficiente sobre estrategias de *marketing* para fortalecer y posicionar el negocio en el mercado. Esto, en algunos casos, es el resultado de su falta de proactividad sumado a un aspecto generacional, lo que limita su tránsito hacia la modernización.

En efecto, el uso de herramientas digitales es fundamental para ampliar la atención a los clientes, gestionar sus pedidos y recibir sus pagos. Además de atraer a más clientela, también contribuye a fidelizarla. Si bien, a raíz de la pandemia, los tenderos incrementaron el uso de herramientas tecnológicas, este es aún insuficiente para promover un cambio estructural y amplio para las mejores prácticas de gestión de estos establecimientos.

A partir del trabajo de campo, otro reto que se evidencia en materia de fidelización, es la búsqueda de mecanismos que faciliten la compra de productos. Aunque muchos tenderos se niegan a fiar, este tipo de facilidades puede incrementar las ventas del negocio. De acuerdo con algunos entrevistados, abandonar estrategias como esta no es conveniente, en su lugar es importante tener registros de todas las ventas realizadas de esta forma.

La mayoría de las tiendas de barrio del canal tradicional no cuentan con medios de pago diferentes al efectivo. Si bien este es el medio más utilizado en el país, contar con facilidades para pagar a través de otras formas, es un reto que tienen estos negocios en su tránsito hacia la modernización.

La sistematización tecnológica también es fundamental para superar la valla de la calidad, de modo que permita tener las cuentas del negocio claras. Sin embargo, muchas tiendas del canal tradicional aún no han implementado herramientas de este tipo por las bajas capacidades de los tenderos en términos de apropiación digital y gestión financiera.

Esta falta de sistematización impide realizar una separación de las finanzas personales y las de su negocio, y devengar ellos y sus empleados un salario fijo mensual, lo que posibilita su vinculación al sistema de seguridad social. Frente a este último aspecto, es clave destacar que, a partir del trabajo de campo realizado, se encontró que este es un problema crítico en las tiendas de barrio, lo que se constató con mayor fuerza a raíz de la pandemia, donde el Gobierno nacional estableció beneficios especiales para apoyar la nómina de los microestablecimientos, sin embargo, se evidenció que alrededor del 90% de los tenderos

no realizaba los aportes de sus empleados al Sistema de Seguridad Social. Lo anterior debido a los altos costos laborales y a la razón de ser de muchos de estos negocios: la subsistencia, lo que implica que no cuenten con los ingresos suficientes para cubrir este tipo de necesidades básicas.

Llevar registros contables también facilita al tendero ahorrar parte de las ganancias que recibe el establecimiento y hacer una planeación de este ahorro, con el propósito de realizar nuevas inversiones necesarias para el buen funcionamiento del negocio –tales como contar con una bicicleta o moto para realizar los domicilios, neveras y estanterías para poner la mercancía ofrecida, muebles para que los clientes consuman en el establecimiento, letreros, ampliar el negocio, entre otros–.

Las tiendas de barrio tienen un reto importante frente a establecimientos como los *hard discount*, para ello es clave que ofrezcan servicios adicionales que hagan de estas un factor diferenciador. Solo así podrán consolidar su crecimiento y mayor participación en el mercado.

Si bien el programa de Emprendedoras Bavaria ha incrementado los ingresos de cerca de 50.000 negocios, aún es insuficiente frente al porcentaje de tiendas que existen, pues de las más de 450.000 el programa llegó alrededor del 11% del total entre 2017 y 2022 (Bavaria, 2023). Sin embargo, aún si el programa tuviera una cobertura del 100%, algunos tenderos se resistirían a implementar estrategias más innovadoras y procesos de mejora que los ayude en su paso a la modernización, en muchos casos porque no tienen claridad sobre el costo-beneficio que este tránsito conlleva.

Retos en la relación con los proveedores

La relación entre tenderos y proveedores es clave para que las tiendas puedan ofrecer productos de calidad y en los tiempos adecuados. Además de las ventas, las ganancias de las tiendas dependen de la capacidad de negociación de los tenderos y, en el caso de muchos, el margen para mejorar aún es amplio. A partir de las entrevistas, se evidenció que, aunque algunos proveedores ofrecen a los tenderos la opción de pagar en un plazo prudencial, esta práctica es poco usual, y más aún en los establecimientos del canal tradicional, los cuales compran sus mercancías de contado.

Una situación contraria se da en las cadenas minoristas de *hard discount*, las cuales cuentan con proveedores que venden a consignación y les otorgan plazos prudenciales para pagar la mercancía.

Como se señaló, los productos que más tienen demanda muchas veces se agotan y en algunas ocasiones se debe a la falta de coordinación adecuada con los proveedores. Este tipo de situaciones es poco usual en las tiendas de barrio del canal moderno, las cuales cuentan con aplicaciones desarrolladas por proveedores como Bavaria, por ejemplo, para que estos puedan realizar sus pedidos de manera oportuna.

De acuerdo con el trabajo de campo, la mayoría de proveedores formales no pueden desarrollar relaciones comerciales con los tenderos si sus negocios no cuentan con el RUT. Sin embargo, varios carecen de este documento y de otros que los caracteriza como

establecimientos comerciales habilitados entre los cuales están el registro mercantil, el certificado de uso de suelos, el certificado de seguridad, y la constancia de que sus pesas y medidas están adecuadamente calibradas. El no cumplimiento de estos requisitos los expone a multas y sellamientos. Sin embargo, muchas tiendas no lo hacen porque simplemente no ven los beneficios de contar con esta documentación.

Retos para acceder a mayores recursos financieros

Tener claridad sobre el flujo de ingresos y gastos promedio mensuales de la tienda no solo permite organizar las finanzas y ahorrar parte de las ganancias, sino que facilita el acceso a recursos financieros. Sin embargo, los tenderos del canal tradicional presentan dificultades en materia de financiamiento, pues no cuentan con el suficiente historial crediticio porque la mayoría se han financiado con recursos propios o con préstamos en el mercado informal, los cuales conllevan un mayor costo. Asimismo, en el caso de obtener un crédito, estos afirman que los costos son elevados por las altas tasas de interés. Como se señaló con anterioridad, aunque durante los últimos años se han desarrollado varios programas para ayudar a los tenderos a fortalecer sus capacidades gerenciales, financieras, comerciales y su mayor apropiación tecnológica, aún falta mucho para su masificación. El programa Emprendedoras Bavaria es el más sobresaliente de estos, el cual surgió primero como una iniciativa privada y, posteriormente, se le sumó el sector público. En la actualidad, cerca del 95% de las intervenciones públicas en las tiendas de barrio se hace a través de este programa. Sin embargo, como se señaló, los recursos aún no son suficientes y solo el 20% de las beneficiarias accedió a créditos en 2021, en su mayor parte a través de la entidad aliada Bancamía.

El 5% restante de los recursos públicos son programas ejecutados por Colombia Productiva donde no hay una priorización de las tiendas de barrio. Un caso de estos es el programa de Escuela de Comercialización para Micronegocios, el cual busca fortalecer la generación de capacidades comerciales, de mercadeo digital y de dinámicas colaborativas, para la promoción, estabilización y reactivación económica. Con este se espera beneficiar a 7.000 microestablecimientos y hasta el momento se han graduado 700, sin embargo, el porcentaje de tiendas de barrio participantes del programa es bajo –cerca solo del 8%–.

4.4. Elementos que constituyen la valla de la calidad

La valla de la calidad para las tiendas de barrio la constituye la falta de implementación de estrategias que contribuyan a cambiar la visión de subsistencia que tienen los tenderos de sus negocios. Estos cuentan con deficientes capacidades gerenciales, financieras y tecnológicas para proyectar el crecimiento de sus locales con una visión de futuro y hacerlos cada día más prósperos. Esta falta de capacidades se debe a su baja escolaridad y a la insuficiente oferta de capacitaciones y transferencia adecuada de conocimientos.

Esta valla también se refleja en el escaso uso de herramientas digitales para el control de las operaciones contables e inventarios, lo que conlleva una baja planeación en el flujo de caja del establecimiento, llevando al propietario a tener una unidad entre sus ingresos y gastos personales y los del negocio. Los tenderos necesitan cambiar esta forma de operar y para las personas mayores y de baja educación es difícil en la medida en que requieren

de más tiempo y esfuerzo. Los costos de hacer estos cambios pueden ser elevados frente a los beneficios, que casi siempre son más lentos y hasta inciertos. Situación que se acentúa en las tiendas de barrio ubicadas en lugares de bajos ingresos. Además de esto, el uso de herramientas digitales implica requerimientos de inversión importantes, lo cual es difícil para la mayoría de los tenderos por su limitado acceso a recursos financieros.

Asimismo, la valla de la calidad es el resultado de la deficiente infraestructura del local. La realización de mejoras visibles al establecimiento –tanto externas como internas y en materia de equipamiento– demanda una inversión importante cuyo retorno puede ser incierto y la capacidad de recursos para la mayoría de los tenderos es limitada.

Otro elemento que constituye la valla de la calidad es la implementación de estrategias para la fidelización de los clientes, lo que demanda el uso de tecnología y de habilidades digitales para promocionar su negocio y mejores prácticas en la atención. Sin embargo, este es un aspecto que los tenderos no priorizan, lo cual, además de requerir tiempo y recursos, conlleva conocimientos específicos que, para muchos por temas generacionales es más costoso, pues no cuentan con las mismas facilidades para la adopción digital.

La valla de la calidad también es el resultado de los altos costos financieros que limitan el acceso al crédito para implementar lo anteriormente señalado y lograr la modernización de las tiendas. Esta valla también la constituyen la falta de estrategias que contribuyan a tener una mejor relación con los proveedores y entre los mismos tenderos. Si bien algunos proveedores están dispuestos a ayudar a los tenderos, en algunos casos ciertas políticas internas impactan negativamente la liquidez de estos.

Todos estos elementos señalados limitan el crecimiento de las tiendas de barrio y sus posibilidades de ser más competitivas.

Para que las tiendas de barrio superen esta valla de la calidad es fundamental el establecimiento de alianzas estratégicas, las cuales se pueden dar a partir de empresas ancla, que por lo general son las encargadas de proveer los productos que estas comercializan. Además del vínculo comercial que las caracteriza, estas alianzas brindan a las tiendas de barrio servicios de asesoría para la transferencia de conocimiento y de buenas prácticas que hagan rentable su negocio. La participación del sector público también ayuda a repotenciar esta alianza.

Por ello, la alianza público-privada como la que actualmente existe en el marco del programa Emprendedoras Bavaria es una de las mejores alternativas para impulsar el desarrollo de buenas prácticas en las tiendas de barrio y lograr que estas puedan modernizarse y ser más productivas.

4.5. Soluciones tentativas para superar la valla de la calidad

En esta sección, se plantean soluciones tentativas para que las tiendas de barrio del canal tradicional puedan saltar la valla de la calidad y dejar de ser establecimientos de subsistencia. Estas soluciones se estructuran con base en los retos descritos y se fundamentan en el fortalecimiento de las capacidades gerenciales, financieras y tecnológicas que permitan mejorar el desempeño de los negocios en materia de *marketing*,

gestión de inventarios, registro de operaciones contables, relacionamiento con los proveedores, entre otras actividades.

Soluciones para atraer a más clientes a través de cambios en las tiendas

Fortalecimiento de las capacidades gerenciales de los tenderos. Los tenderos requieren adquirir competencias y habilidades que permitan cambiar la dinámica de sus negocios y la puesta en marcha de estrategias que faciliten el crecimiento sostenido de los mismos.

Para esto se recomienda diseñar e implementar un programa que incorpore diferentes aspectos que permitan consolidar las capacidades gerenciales de los tenderos. Uno de estos debe ser el fortalecimiento de sus habilidades de negociación con sus proveedores. Asimismo, es clave contar con capacitaciones para la comunicación creativa de los tenderos que brinde herramientas prácticas para que esta sea eficaz, eficiente y asertiva con sus clientes y proveedores.

También es importante la formación en herramientas y buenas prácticas sobre innovación empresarial, con el fin de que el tendero diversifique los productos que ofrece de acuerdo con la tendencia de la demanda e introduzca nuevos servicios de alto valor para su clientela. Todas las tiendas de barrio enfrentan una competencia dura con las cadenas minoristas de *hard discount*, por lo que para estas es clave ofrecer otro tipo de servicios que sirvan de factor diferenciador. Por ejemplo, prestar servicios de operadores logísticos, agentes bancarios, ventas por catálogo, comidas preparadas, entre otros.

Se ha evidenciado que en la medida en que se fortalecen las capacidades de los tenderos el nivel de sus ingresos aumenta, el cual en promedio es de COP\$305.758 al día –cerca de US\$64–, lo cual equivale aproximadamente a 1/3 de lo que factura un supermercado pequeño (Fenalco, 2021).

Por lo tanto, se recomienda que el diseño e implementación de este programa esté en cabeza del SENA, en coordinación con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Colombia Productiva, Fenalco y empresas anclas como Bavaria. Dado que el programa de formación empresarial de Emprendedoras Bavaria está consolidado, en el marco de este se podría incorporar un módulo especial que incluya dichas capacitaciones de modo que se fortalezcan las capacidades gerenciales de los tenderos⁴¹.

Implementación de estrategias para incrementar los ingresos del tendero. Además de la deficiencia en las competencias gerenciales, el tendero desconoce estrategias que permitirían aumentar el flujo de sus ingresos tales como tácticas para mejorar la apariencia interna y externa de su negocio, la adecuada gestión y rotación de sus inventarios, la ubicación de los productos en sitios estratégicos, la importancia de puntualidad en la apertura y cierre del establecimiento, la atención al cliente, los nuevos cambios en la demanda, entre otros.

⁴¹ Cabe destacar que el programa Emprendedoras Bavaria a partir de 2023 va a incluir no solo a las mujeres sino también a los hombres.

Una alternativa para capacitar a los tenderos en este tipo de estrategias podría ser mediante el programa de fortalecimiento empresarial de Emprendedoras Bavaria, el cual incluye varios aspectos de los ya mencionados, no obstante, se recomienda robustecer los módulos e incorporar todas las estrategias a implementar que impacten el ingreso de los tenderos. El ajuste de estos módulos se podría realizar con la colaboración del SENA, entidad que cuenta con las competencias en estos cursos de formación dentro del sector público.

Adicionalmente, se recomienda incentivar entre los tenderos la importancia de tomar dichas capacitaciones. Durante el desarrollo de este programa, las temáticas que más han preferido las tenderas son: cuentas del negocio (57%), servicio al cliente (46%) y uso de tecnología (44%). En contraste, los módulos menos llamativos son: competencia (11%), formalización del negocio (17%) y empoderamiento (18%) (Bavaria, 2023).

Estrategias para la digitalización de las tiendas. Los consumidores acuden a diferentes opciones para realizar sus compras buscando no solo una mayor economía sino aumentar sus actividades de ocio e incrementar la compra de productos en promoción en múltiples lugares. Es así como el *e-commerce*, acentuado a raíz de la pandemia, se ha convertido en uno de los canales fundamentales para la comercialización de los productos durante los últimos años. En particular, *WhatsApp* fue la plataforma de mayor importe de nuevos usuarios en 2021, con una cuota del 30% en gasto, seguido por las aplicaciones de mensajería con el 15% (Kantar, 2022).

Por lo tanto, las tiendas de barrio deben avanzar en la comercialización de sus productos a través del uso de herramientas digitales, con el propósito de estar a la vanguardia ante las nuevas preferencias de los consumidos. Sin embargo, la adopción de herramientas digitales por parte de los tenderos es deficiente, lo que hace fundamental fortalecer sus capacidades y habilidades.

De otro lado, aunque el efectivo es el medio de pago más común, el uso de las TIC también contribuye a ofrecer diferentes opciones para que los clientes puedan pagar los productos que compran en las tiendas. Al respecto, es clave resaltar que cerca del 90% de las tiendas en Colombia usó el efectivo en 2021 y aunque ha habido un avance menor en el uso de tecnologías de pago especialmente de billeteras digitales, estas siguen siendo poco representativas y se centran en personas entre 18 y 30 años (Espinosa, 2022).

Contar con medios de pago distintos al efectivo facilita la compra de productos en la tienda y la posibilidad de acceder de manera recurrente a servicios como la entrega de bienes a domicilio; mejorando las condiciones de acceso a la oferta de estos establecimientos. Lo anterior también se convierte en una alternativa para fidelizar más clientes.

Por lo tanto, para continuar cerrando esta brecha en materia tecnológica se requiere seguir avanzando en el marco de la alianza público-privada a través del programa Emprendedoras Bavaria, el cual incluye un módulo especial para la adopción de herramientas digitales. Sin embargo, es necesario incentivar la importancia de este módulo en la medida en que solo corresponde al 44% de las preferencias de las tenderas.

Extender el alcance de este programa es fundamental para que más tenderos puedan acceder a estas capacitaciones y en más regiones del país. De no ser posible esto, es clave que con base en el módulo apropiación digital de Emprendedoras Bavaria, se diseñe e implemente un programa de formación de capacidades digitales que tenga una mayor cobertura a nivel nacional. Para esto se recomienda que el SENA lidere esta iniciativa con el acompañamiento del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de las TIC, Colombia Productiva, Fenalco y empresas ancla a nivel regional.

Sistematización tecnológica para tener las cuentas claras. Un porcentaje importante de las tiendas de barrio lleva sus registros en un cuaderno contable y no conocen la utilidad de las TIC como herramienta para la digitalización de sus ingresos y gastos y para el control de su inventario. Estas permiten sistematizar los registros contables y de esta manera tener mayor precisión sobre los flujos de caja del establecimiento, así como las cuentas por pagar y por cobrar –a clientes a los que se les fía–, y el *stock* con el que cuenta el negocio.

Por lo tanto, es clave que las tiendas en su camino a la modernización transiten hacia la digitalización de su contabilidad. Al respecto, existen diferentes herramientas digitales que facilitan la forma de contabilizar los ingresos y gastos de estos establecimientos y su inventario, sin embargo, la inversión en estas puede generar un costo adicional para el tendero, convirtiéndose esta en una de las principales barreras para la digitalización de su flujo de caja.

Por ello, se recomienda que, desde el sector público, se lidere una socialización sobre la importancia de contar con este tipo de herramientas. Para esto se propone al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en conjunto con Colombia Productiva, Fenalco y las cámaras de comercio, identificar las opciones que ofrece el mercado sobre estas tecnologías, determinar las ventajas de cada una y desarrollar en conjunto con los oferentes una campaña de sensibilización a los tenderos sobre lo valioso de tener las cuentas del establecimiento claras. Adicionalmente, se podría diseñar una línea de microcrédito especial a través de entidades bancarias aliadas para la financiación de esta herramienta tecnológica, con tasas accesibles para los tenderos.

Es clave destacar que el programa de formación empresarial de Emprendedoras Bavaria cuenta con el módulo “hagamos cuentas”, el cual incluye aspectos relacionadas con las cuentas diarias, la liquidez y rentabilidad del negocio, el costeo y punto de equilibrio, y manejo de inventario. La idea es que a través de este se cuente con el uso de un libro fiscal y el reconocimiento de rentabilidad de los productos.

Implementar sensibilizaciones para el uso de herramientas digitales que permitan tener claridad sobre el flujo de caja del negocio y ayudas financieras podría tener una gran acogida entre los tenderos, en la medida en que el módulo “hagamos cuentas” ha sido el de mayor preferencia de las tenderas (57%).

Soluciones para mejorar la relación con los proveedores

Desarrollo de una plataforma tecnológica de proveedores. El tendero debe saber elegir desde un principio al proveedor que más se acerque a sus intereses y capacidades. Al

mismo tiempo, es necesario que la comunicación entre ellos sea constante y que el proveedor siempre esté comprometido con la calidad de los productos y la oportunidad en su entrega.

Para esto, se recomienda que, desde Colombia Productiva, en conjunto con el Ministerio de las TIC, se diseñe una plataforma exclusiva de proveedores, donde el tendero pueda encontrar diferentes opciones de compra y realizar sus pedidos con el proveedor que le proporcione el mejor precio, la mayor confianza y la opción más apropiada para la entrega oportuna de la mercancía. Esto permitirá tener la tienda surtida, en particular de los productos que registran mayor demanda.

A través de este tipo de herramientas, los tenderos podrían conocer el estado de sus pedidos, el tiempo estimado de llegada, cualquier inconveniente en el camino y poner en marcha soluciones frente a eventualidades que se puedan presentar. Esto facilitaría el control de los productos y el cumplimiento de los acuerdos pactados.

Se recomienda que esta plataforma incluya un mecanismo de satisfacción frente a los servicios prestados por los proveedores, en el cual los tenderos puedan calificarlos y con base en esto todos puedan pactar nuevas transacciones.

Al respecto, es clave señalar que Bavaria cuenta con una aplicación llamada *bees*, donde el tendero puede solicitar diferentes productos –tales como cerveza, maltas, agua, entre otros– y garantizar su entrega a tiempo. Esta plataforma adicionalmente permite acumular puntos por cada compra, los cuales posteriormente pueden ser redimidos por productos gratis. Plataformas como esta permiten ahorrar tiempo posibilitando al tendero realizar su pedido de manera más fácil y con promociones.

Asociatividad entre tenderos. Como se señaló con anterioridad, muchos tenderos tienen bajas habilidades para negociar con los proveedores y a la vez varios carecen de liquidez suficiente, lo que afecta el *stock* de productos ofrecidos en sus establecimientos. Una alternativa para hacerle frente a esta situación es la implementación de iniciativas de asociatividad entre ellos para realizar negociaciones con sus proveedores y de esta manera obtener mejores precios. Desde Fenalco se podría impulsar este tipo de iniciativas para fortalecer estas capacidades.

A la vez, es clave que los grandes proveedores les ofrezcan a los tenderos alternativas que permitan un mayor apoyo para impulsar el crecimiento y desarrollo sostenible de sus negocios. Un claro ejemplo de esto es la relación de cooperación y confianza que se ha construido como resultado del programa Emprendedoras Bavaria.

Fortalecimiento de las relaciones comerciales con los proveedores. Como ya se afirmó, en muchas ocasiones para establecer una relación formal con un proveedor, la tienda de barrio debe contar por lo menos con el RUT. Sin embargo, varias aún carecen de este documento y otros que certifican que el establecimiento cumple con los requisitos para su habilitación. En la mayoría de los casos, los tenderos no le prestan mucha atención a este tipo de formalidades, dado que no conocen los beneficios y les representa un costo importante.

En consecuencia, es necesario continuar trabajando en la ruta de formalización a las tiendas de barrio, haciendo énfasis en los beneficios que trae cumplir ciertos requisitos no solo para afianzar sus relaciones comerciales con los proveedores, sino también para tener un mejor acceso al crédito y a ciertos programas públicos, y evitar cualquier posible multa y/o sellamiento del establecimiento.

Es clave destacar que, con la entrada del nuevo Gobierno y, a partir de las bases del PND 2022-2026, hay un cambio importante en los programas públicos para que la población que está en la informalidad no sea invisibilizada. Este cambio está asociado a la economía popular, la cual hace referencia a los oficios y ocupaciones mercantiles⁴² y no mercantiles⁴³ desarrolladas por unidades económicas de baja escala –como personales, familiares, micronegocios o microempresas–, en cualquier sector económico (DNP, 2023).

Cabe resaltar que el programa de formación empresarial de Emprendedoras Bavaria cuenta con un módulo completo sobre formalización, el cual comprende además de los requisitos de entrada para ser formales, temas como buenas prácticas en manufactura, régimen simple de tributación y facturación electrónica. Sin embargo, este ha sido uno de los módulos menos preferidos por las tenderas, con solo el 17% de interesadas.

Soluciones para acceder a créditos de bajo costo

Acceso a recursos financieros. Contar con recursos financieros suficientes permite realizar mejoras a la infraestructura física y tecnológica de las tiendas, negociar con los proveedores precios más cómodos en los productos y, por consiguiente, lograr un mayor margen de ganancias. Sin embargo, el acceso a recursos financieros para los tenderos es limitado, lo cual, en muchas ocasiones, es el resultado de la alta informalidad y la falta de garantías para respaldar los créditos.

Al respecto, es clave resaltar que en las bases del PND 2022-2026 se señala la creación de líneas de crédito específicas para unidades económicas de la economía popular, para lo cual se establecerán procesos de acompañamiento técnico y socio-productivo, comenzando por la educación financiera, de tal manera que los beneficiarios cuenten con la información adecuada.

Por consiguiente, es fundamental garantizar el acompañamiento efectivo a las unidades productivas de la economía popular, donde se encuentran las tiendas de barrio, mostrando las diferentes opciones en el mercado de acuerdo con sus necesidades. Adicionalmente, es clave asegurar el acceso real de estas líneas de crédito a los tenderos, para lo cual se sugiere que estén amparadas a través de garantías estatales y se elimine los límites a las tasas de interés a las que pueden prestar los bancos, otorgando de esta manera un subsidio explícito al tendero (Bolzico, 2022).

Alianzas público-privadas para promover el desarrollo de capacidades. Es fundamental continuar promoviendo el desarrollo de las capacidades de los tenderos, con

⁴² Se entiende por oficios y ocupaciones mercantiles a la producción, distribución y comercialización de bienes y servicios.

⁴³ Los oficios y ocupaciones no mercantiles hacen referencia a actividades domésticas o comunitarias.

el propósito de convertir sus tiendas en negocios cada vez más prósperos y sostenibles en el tiempo. Para esto se recomienda continuar con la implementación de alianzas público-privadas como la que existe con la empresa Bavaria.

Sin embargo, es fundamental que esta sea ampliada a más tenderos, de manera que se pueda lograr llegar a todas las regiones del país. Adicionalmente, es clave que a esta alianza se le sumen más empresas ancla y de esta forma hacer más potente el impacto de este programa. De no ser posible esta última propuesta, se sugiere implementar este tipo de alianzas con otros actores privados que focalice nuevos grupos de tenderos.

El establecimiento de este tipo de alianza público-privadas es una de las mejores formas de promover el desarrollo de estas unidades productivas.

Cultura tributaria y beneficios del Régimen Simple de Tributación. De acuerdo con el trabajo de campo realizado, los tenderos no cuentan con una cultura tributaria y tampoco conocen alternativas que podrían beneficiarlos a la hora de pagar sus impuestos como el Régimen Simple de Tributación.

Como se afirmó al analizar la valla de la calidad para los prestadores de servicios de alojamiento, este régimen agrupa y simplifica la declaración y pago de los impuestos de renta, industria y comercio, y consumo –en los casos en que este aplica–. A través de este sistema los contribuyentes presentan una declaración anual que cubre estos tres impuestos, en lugar de varias declaraciones anuales. Asimismo, quienes forman parte de este tienen tarifas impositivas más bajas y no están sujetos a retención en la fuente por Renta o ICA, lo que permite contar con un mayor flujo de caja, dado que la liquidación del impuesto se realiza bimestralmente de manera anticipada.

En consecuencia, es conveniente que los tenderos cuenten con una cultura tributaria y, en particular, con un conocimiento sobre los beneficios que podría traerles pertenecer al Régimen Simple de Tributación. Para esto se recomienda implementar jornadas de capacitación que promuevan la formación de los tenderos en temas de impuestos. En las bases del PND 2022-2026 se estipuló la creación de un mecanismo vinculante para que los entes territoriales informen las tarifas de este régimen e implementen incentivos para masificar su uso, acción que será liderada por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y la DIAN.

5. Conclusiones

La valla de la calidad es un fenómeno que puede observarse en todos los sectores productivos y que es transversal a la actividad económica. Su presencia genera una especie de dualismo en la economía, en la que el tejido empresarial puede segmentarse entre un sector informal y poco productivo, y otro caracterizado por un alto dinamismo en el mercado y con mayores niveles de productividad.

El concepto de formalidad que se detalla en este estudio va más allá de la dimensión legalista, usualmente asociada al cumplimiento de ciertos registros y regulaciones, y considera en su lugar, un enfoque productivo, medido a través de la capacidad de las firmas de insertarse en cadenas de valor dinámicas (Ghezzi & García Carpi , 2022).

Para lograr lo anterior, las empresas en el mercado deben cumplir con ciertos requisitos en su proceso productivo, en cuanto a las características de los bienes o servicios que ofertan, y deben estar en capacidad de hacerlo de manera consistente en el tiempo. Este proceso se denomina saltar la valla, y refleja el tránsito de las unidades productivas de un esquema de operación tradicional, hacia uno enmarcado en la modernización.

Para el caso de Colombia, el análisis de la valla de la calidad se aplicó a tres sectores estratégicos de su economía. Cada una de estas actividades fueron priorizadas a partir de tres criterios. Por un lado, el rol fundamental que desempeñan en la economía, a través de sus encadenamientos con otros sectores productivos, como es el caso del sector transporte. Por otro, las amplias posibilidades de crecimiento en el futuro, lo cual los hace una apuesta productiva importante, como lo son los servicios de alojamiento. Y, por último, por ser actividades intensivas en el uso de mano de obra, lo que los hace un pilar decisivo para la generación de empleo, como lo es el comercio minorista y, en particular, las tiendas de barrio.

En particular los retos que enfrentan las firmas que operan en estos sectores productivos son complejos y de distinta índole. Una condición que hace evidente la profunda segmentación en su operación, entre un grupo de empresas incapaces de superar la valla, y un grupo más reducido que presentan mejores estándares de calidad, y son más competitivas en el mercado.

En el sector de transporte de carga por carretera la valla de la calidad guarda una fuerte relación con el envejecimiento del parque automotor y la baja adopción de buenas prácticas en gestión logística y nuevas tecnologías; elementos que inciden de manera directa en la estructura de costos de las empresas, la sostenibilidad ambiental del sector y la seguridad y eficiencia en los servicios de transporte. Adicionalmente, este sector se caracteriza por los bajos niveles de profesionalización de su mano de obra y la falta de fidelización de los transportadores con empresas de transporte formales que generen valor agregado más allá de la intermediación. En general, las deficiencias en competencias relacionadas con seguridad vial, manipulación de la carga o la identificación de anomalías en el funcionamiento de los vehículos, representan un enorme riesgo en la operación del transporte de mercancías por carretera.

En el sector de servicios de alojamiento, la prevalencia de la valla de la calidad está asociada a los bajos estándares en la prestación del servicio, entre estos, el deficiente mantenimiento y aseo de la infraestructura física de los establecimientos, la reducida articulación con la oferta turística local y la poca diversificación del portafolio de servicios ofertado a los huéspedes. Asimismo, también se observa una baja apropiación de las TIC en su cadena de valor y una escasa disponibilidad de personal capacitado en aspectos clave de su operación, como gastronomía, entrenamiento físico y estética, dominio de un segundo idioma, gestión de hotelería y turismo, entre otros. Factores que hacen que los establecimientos de alojamiento no cuenten con una estrategia clara de atracción y retención de clientes en el mercado.

Para el caso de las tiendas de barrio, sumado a la profunda problemática de informalidad que afecta a las micro y pequeñas unidades productivas del sector, también se observa una prevalente vocación de subsistencia en su operación. Un elemento que explica los bajos niveles de inversión e innovación entre las firmas del canal tradicional. Adicionalmente, las tiendas de barrio enfrentan retos en cuanto a la disposición, manipulación y promoción de los productos que venden, presentan un bajo uso de herramientas digitales, y deficientes estrategias de *marketing*, gestión de inventarios y de atención a clientes. Estos elementos limitan las posibilidades de crecimiento de las tiendas de barrio, y también explican la alta volatilidad de los ingresos que estas devengan.

La solución a las problemáticas identificadas, a partir del trabajo de campo realizado con 23 expertos, pueden agruparse en dos tipos. En primer lugar, se encuentran la adopción de buenas prácticas por parte de las firmas, que permitan mejorar la calidad del bien o servicio ofertado por estas, Esto se da a través de la implementación de esquemas asociativos de forma horizontal, entre empresas de una misma actividad, como en el caso de las alianzas entre los prestadores turísticos en el sector de servicios de alojamiento, o de forma vertical, a través de empresas ancla, como se identificó en el sector de tiendas de barrio, por medio de iniciativas como Emprendedoras Bavaria.

En segundo lugar, se encuentran el tipo de acciones que comprenden la provisión de bienes públicos o la mejora de las regulaciones y normativas que rigen los sectores, tareas que recaen en mayor parte sobre el sector público. En este aspecto, el mejor ejemplo es el de transporte de carga por carretera. Superar las limitaciones que esta actividad enfrenta requiere de un fortalecimiento al programa de renovación del parque automotor, así como de inversiones importantes que las empresas por sí mismas no están en capacidad de realizar para garantizar su tránsito del canal tradicional hacia el moderno.

Resolver el dualismo al que se enfrentan los sectores productivos como consecuencia de fenómenos como la valla de la calidad debe ser un imperativo de las economías. Los beneficios de esto van desde promover una mayor competencia en los mercados, gracias al dinamismo de las firmas a través de sus decisiones de inversión e innovación; hasta una mejora significativa en los niveles de bienestar de consumidores y empresas, como resultado del incremento de la productividad agregada de la economía.

Anexo

A continuación, se relacionan las personas entrevistadas en el marco de este proyecto, identificando el sector al que pertenecen y el tipo de empresa o entidad, el cargo, el número de reuniones realizadas, el correo y número de contacto. Cabe destacar que las entrevistas en promedio duraron entre dos y tres horas por empresa o entidad.

Sector	Actor clave	Nombre del entrevistado	Cargo	Tipo de empresa o entidad	Número de reuniones	Correo	Teléfono
Transporte de carga por carretera	Asociación Nacional de Industriales de Colombia (Andi)	Edgar Higuera	Director de infraestructura, transporte y logística	Gremio (generadores de carga)	1	ehiguera@andi.com.co	3104471593
	Asociación de Transportadores de Colombia (ATC)	Anderson Quiceno	Presidente	Gremio (transportadores)	1	atc@atc.com.co	3104485361
	Asamblea Nacional de Transportadores (ANT)	Alejandro Quiroga	Presidente	Gremio (transportadores)	1	asambleanacionaldeltransporte@outlook.com	3102405613
	Comultrans - Confederación Colombiana de Transportadores (CCT)	Reinaldo Aponte	Presidente de Comultrans y miembro de la junta directiva del gremio	Operador de transporte de carga - Gremio (transportadores)	1	rjaponte27@yahoo.com	3106669568
	Ditransa	Carlos Mario Gutiérrez y equipo técnico	Presidente	Empresa de transporte	1	cmgutierrez@ditransa.com.co jccano@ditransa.com.co lmjaramillo@ditransa.com.co vegomez@ditransa.com.co	3148940299
	DNP	José Alejandro Hincapié	Asesor - Dirección de Infraestructura	Entidad gubernamental	1	jhincapie@dnpgov.co	3164543474
Sector de alojamiento	Colombia Productiva	Marcela Uribe	Asesora	Patrimonio autónomo adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	2	marcela.uribe@colombiaproductiva.com	3108941984
	Procolombia	Claudia Perdomo	Asesora	Agencia gubernamental para la promoción de la inversión, las exportaciones y el turismo	2	cperdomo@procolombia.com	3002094941
		Maria Liliana Becerra	Asesora			mlbecerra@procolombia.co	

	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Oscar Javier Siza	Director de Análisis Sectorial - Viceministerio de Turismo	Entidad gubernamental	1	osiza@mincit.gov.co	3174014420
	Hotel Niddo	Gustavo Montes	Gerente general	Prestador se servicios de alojamiento	1	gerencia@niddo.co	3043708595
	Ankua Eco Hotel	Eduardo Puello	Propietario y gerente general	Prestador se servicios de alojamiento	1	gerencia@ankuaecohotel.com	3148906290
	Asociación Colombiana de Turismo Responsable - Acotur	Alejandra Cárdenas	Gestora de comunicaciones	Gremio	2	alejandra@acotur.co	3168718825
Mariana Parra		Directora de proyectos	proyectos@acotur.co				
Pilar Gómez		Asistente dirección nacional	pilar@acotur.co				
Tiendas de barrio - Comercio al por menor	Fundación Bavaria	Claudia Suárez	Jefe asuntos corporativos	Empresa proveedora de las tiendas de barrio	2	Claudia.Suarez@co.ab-inbev.com	3174388134
	Fenalco	Lino Franco	Gerente de proyectos	Gremio de comerciantes	1	linofranco@fenalco.com.co	3115944432
	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Manuel Álvarez	Asesor	Entidad gubernamental	1	malvarezd@mincit.gov.co	3214918784
	Colombia Productiva	Alejandro Escobar	Asesor - líder Plataforma compra lo nuestro	Entidad gubernamental	1	alejandro.escobar@colombiaproductiva.com	3117485050
		Mario Alberto Villamil	Asesor - Economía popular			mario.villamil@colombiaproductiva.com	

Bibliografía

- Advancing Public Transport. (2021). Claves para transformar el sector del transporte informal. <https://cms.uitp.org/wp/wp-content/uploads/2021/03/Knowledge-Brief-TRANSPORTE-INFORMAL-ESP.pdf>.
- Agencia Nacional de Seguridad Vial. (10 de Marzo de 2023). Observatorio - Estadísticas. Obtenido de <https://ansv.gov.co/es/observatorio/estad%C3%ADsticas/historico-victimas>
- ANDI. (2016). Escenarios eficientes en la operación de transporte de carga por carretera. <http://www.andi.com.co/Uploads/Escenarios%20Eficientes%20en%20la%20operac>.
- Banco de la República. (2022). Balanza de pagos 2021. <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/balanza-pagos>: Banco de la República.
- Bavaria. (16 de Enero de 2023). Emprendedoras Bavaria. Obtenido de <https://www.bavaria.co/emprendedoras-bavaria>
- BID. (2019). 4 mejoras digitales urgentes para el transporte de carga de nuestra región. <https://idbinvest.org/es/blog/transporte/4-mejoras-digitales-urgentes-para-el-transporte-de-carga-de-nuestra-region>: IDB Invest.
- Bolzico, J. &. (2022). Esquemas de garantía pública para créditos bancarios en tiempos de COVID-19 en América Latina y el Caribe. Washington D.C.: BID.
- CAF - DNP. (2022). Informe de resultados: Evaluación de Impacto del Programa de Crecimiento Empresarial para la Formalización (CREEce). Bogotá.
- Colombia Productiva. (2022). Somos su aliado para producir más, con mejor calidad y mayor valor agregado. Bogotá.
- CPC & U. Rosario. (2022). Índice Departamental de Competitividad. Consejo Privado de Competitividad y Universidad del Rosario.
- CPC. (2022). Informe nacional de competitividad 2022-2023. Capítulo de infraestructura, transporte y logística. Consejo Privado de Competitividad.
- DANE. (2022). Cuenta nacionales trimestrales. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>.
- DANE. (2022). Encuesta de micronegocios. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/micronegocios>.

- DANE. (2022). Estadísticas laborales. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>: Gran Encuesta Integrada de Hogares - GEIH.
- DANE. (2023). Encuesta mensual de alojamiento. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/encuesta-mensual-de-alojamiento-ema>.
- DANE. (2023). Índice de Costos de Transporte de Carga por Carretera. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/transporte/indice-de-costos-del-transporte-de-carga-por-carretera-ictc>.
- DNP. (2017). Misión logística y comercio exterior. Departamento Nacional de Planeación.
- DNP. (2018). Política nacional para el mejoramiento de la calidad del aire. Departamento Nacional de Planeación: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3943.pdf>.
- DNP. (2019). Conpes 3963: Política para la modernización del sector de transporte automotor de carga. Departamento Nacional de Planeación.
- DNP. (2021). Encuesta Nacional logística 2020. Departamento Nacional de Planeación.
- DNP. (2022). SisCONPES: Sistema de Seguimiento de los Planes de Acción de los Documentos CONPES. https://sisconpes.dnp.gov.co/sisconpesweb/#documentos_conpes.
- DNP. (2023). Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026: Colombia, potencial mundial de la vida. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- DNP. (30 de Enero de 2023). Sinergia. Obtenido de Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad: <https://sinergiapp.dnp.gov.co/#IndicadorProgEntSI/33/1466/5781>
- Econometría Consultores. (2022). Evaluación de impacto del programa Emprendedoras Bavaria. <https://econometria.com.co/2022/02/11/emprendedoras-bavaria-una-historia-para-compartir/>.
- Espinosa, M. (2022). Determinantes para la adopción de medios de pago electrónico en tiendas de barrio de la ciudad de Bogotá. Bogotá.
- Fedesarrollo. (2023). Encuesta de Opinión del Consumidor - enero de 2023. <https://www.fedesarrollo.org.co/encuestas/consumidor-eoc>.
- Fedesarrollo, Ministerio de Transporte, ANI, Invías, DNP, CCI, FDN, Steer Davies, IDDEA y Logyca. (2015). El PMTI, una política de Estado para hacer de Colombia un país competitivo.
- Fenalco. (2021). La tienda de barrio aliado estratégico de la industria y el consumidor final. Perspectiva de FENALCO frente a la reactivación económica. Bogotá.

- Fenalco. (2023). Bitacora económica febrero de 2023. <https://drive.google.com/file/d/1NYBRlaKPG08wXb2GgfG6apMYrhFzPYg3/view>.
- Fundación Bavaria. (2022). Programa Emprendedoras Bavaria. <https://www.bavaria.co/emprendedoras-bavaria>.
- Ghezzi, P., & García Carpi, J. (2022). Las MYPE en Perú: saltando la valla de la calidad para contribuir al crecimiento y al desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/Las-MYPE-en-Peru-saltando-la-valla-de-calidad-para-contribuir-al-crecimiento-y-al-desarrollo-.pdf>.
- Girma, S., & Görg, H. (2004). Outsourcing, foreign ownership and productivity: evidence from UK establishment level data. *Review of International Economics*, 12, 817–832.
- Giro Zero. (2022). Costos de Transporte Terrestre de Mercancías. <https://girozero.uniandes.edu.co/herramientas/dashboard>: [Visualización de datos].
- ILO. (2022). ILOSTAT - Estadísticas sobre la economía informal. [Conjunto de datos]. <https://ilostat.ilo.org/es/topics/informality/>.
- Invías. (2019). Respuesta radicado N.o 54988. <https://www.camara.gov.co/sites/default/files/2020-07/Rta%20INVIAS%20%20034%20-Estado%20actual%20de%20la%20Red%20vial%20Terciaria%20del%20Pai%CC%81s.pdf>.
- Kantar. (8 de Junio de 2022). El consumidor evoluciona hacia la omnicanalidad. Obtenido de <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/retail/2022-co-el-consumidor-evolucion-a-hacia-la-omnicanalidad>
- Maya, J. (2020). Enfocados en reactivar el transporte. *El Container*, 17(202),2.
- Mincit - Oficina de Estudios Económicos. (2023). Estadísticas de Turismo. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Ministerio de Transporte. (2021). Intermodalidad, transición energética y movilidad sostenible, las tres grandes acciones del sector transporte en COP26. <https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones/10381/intermodalidad-transicion-energetica-y-movilidad-sostenible-las-tres-grandes-acciones-del-sector-transporte-en-cop26/>.
- Ministerio de Transporte. (2021). Ministerio de Transporte promueve la formación y certificación de los transportadores de Colombia a través de la oferta institucional del SENA. <https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones/9940/ministerio-de-transporte-promueve-la-formacion-y-certificacion-de-los-transportadores-de-colombia-a-traves-de-la-oferta-institucional-del-sena/>.
- Ministerio de Transporte. (2 de Diciembre de 2022). Sistema Inteligente de Transporte de carga. Obtenido de <https://www.sitca.co/blog/nwarticle/32/1/que-es-RNDC-del-ministerio-de->

