

Comportamiento del pequeño empresario de Mérida Venezuela ante la oferta china

Abreu de León, Alibeth¹
Paredes, Dorys Coromoto²
Méndez, Mariencris³

Recibido: 26/01/2014
Revisado: 30/05/2014
Aceptado: 30/11/2014

Resumen >>

Este artículo forma parte de un proyecto de investigación sobre el comportamiento del pequeño empresario merideño ante la oferta china, fue realizado en el municipio Libertador del estado Mérida, Venezuela, durante el primer trimestre del año 2012. El propósito del presente trabajo fue conocer qué posición han adoptado los comerciantes de la ciudad ante la creciente incursión de competidores de origen asiático, específicamente chino. A partir de una revisión de la teoría de Gestión del Cambio en las Organizaciones, se llevó a cabo una encuesta, mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de comerciantes merideños (dueños de abastos). Se halló que los dueños de abastos buscan diferenciarse de la oferta china con atributos alternativos al precio, de mayor valor para el cliente.

Palabras clave: gestión del cambio, oferta china, empresario merideño, Venezuela.

Abstract >>

BEHAVIOR OF SMALL BUSINESS FROM MERIDA VENEZUELA IN RESPONSE TO THE CHINESE OFFER

This paper is part of a research project on the behavior of small business from Mérida in response to the Chinese offer. The study was carried out in the Libertador Municipality of the State during the first trimester of 2012, and it seeks to know the behavior of small business owners for facing the growing incursion of Asian competitors, Chinese specifically. To this end, some key elements of the organizational change management theory were analyzed and a questionnaire-based survey was conducted to a sample of small businesses from Merida (grocery store owners). The data obtained was subsequently submitted to a descriptive statistics analysis. It was found that local grocery store owners seek to differentiate from Chinese offer by focusing their attention on attributes they think are valuable for customers rather than the price element.

Key words: change management, Chinese offer, entrepreneur from Merida, Venezuela.

- 1 Licenciada en Administración y Contaduría Pública, Profesora Asistente de la Cátedra de Administración, Gerencia y Capital Humano de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Universidad de los Andes, Venezuela.
- 2 Licenciada en Idiomas Modernos, Magister Scientiae en Administración, mención Gerencia del Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Universidad de los Andes, Venezuela.
- 3 Licenciada en Administración, cursante de la Maestría en Gerencia del Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Universidad de los Andes, Venezuela.

1. Introducción

"Lo mismo que un río: el hombre es cambio y permanencia." Con esta frase el célebre biólogo, médico y también escritor francés Alexis Carrel (1873-1944), ganador de un premio Nobel en Medicina en 1912, pone de manifiesto un aspecto certero e inherente al universo y la humanidad: la existencia de un continuo e infinito proceso de cambio y transformación. Desde la antigüedad, diversos filósofos griegos han estudiado el cambio, pero no es sino Heráclito de Éfeso (siglo V a.C.) quien reorienta la corriente del pensamiento al observar que todo en el universo se encuentra en perpetuo cambio, movimiento y transformación.

En el mundo organizacional los cambios acompañan igualmente a las estructuras. De esta forma, las organizaciones se enfrentan a una perenne necesidad de adaptación ante un entorno incierto y en continua transformación. García y Machorro (2010) consideran que el cambio es una herramienta que brinda la oportunidad de mejorar la situación actual en sus diferentes vertientes: la naturaleza, las organizaciones y las personas. Para estos autores los cambios que acontecen dentro y fuera de las empresas "exigen que éstas adopten nuevas posturas ante la posibilidad de mantenerse en el mercado, seguir creciendo, y en el caso de no asumir correctamente el cambio, simplemente desaparecer" (García & Machorro 2010, p.2). Bajo esta idea Malott (2006), afirma que los sistemas abiertos que evolucionan con los cambios son los que tienen mayor oportunidad de sobrevivir.

La resistencia al cambio es, en consecuencia, una de las principales barreras que enfrentan las organizaciones. De acuerdo con Senge (2011), la resistencia al cambio no es sólo una característica natural de los seres humanos, sino también un elemento que identifica a las organizaciones. Esta surge de amenazas a normas y criterios tradicionales que, a menudo, derivan de relaciones establecidas de poder. El temor al cambio (y, por consiguiente, al fracaso) bajo condiciones de incertidumbre es la causa fundamental que genera actitudes de resistencia. Aprender a manejar y controlar las transformaciones inherentes a una continua transición requiere, por tanto, de una actitud abierta al aprendizaje con capacidad de respuesta ante los cambios.

Gestionar eficientemente el cambio resulta, por ende, una tarea fundamental para las organizaciones de hoy en día, más aun si se toma en cuenta el vertiginoso proceso de globalización al que se está sujeto. Entre sus efectos, la globalización ha dado paso, por ejemplo, al desarrollo de un sistema de intercambio global que ha permitido la introducción y asentamiento de agentes extranjeros en nuevos y potenciales mercados dentro de un marco cada vez más competitivo. De esta forma, un caso particularmente interesante es la rápida expansión y penetración China en los diferentes mercados a lo largo y ancho del planeta, en el que América Latina y, concretamente, Venezuela no son la excepción, situación que se convierte en un elemento clave en la dinámica comercial y que trae como consecuencia una reorganización del mercado y de sus reglas de juego. El presente artículo busca exponer el comportamiento de los actores locales, es decir, los pequeños dueños de abastos merideños ante los cambios introducidos en el entorno por los competidores asiáticos, específicamente de nacionalidad china.

En este sentido, el diccionario de la RAE define *abasto* como una tienda pequeño de suministro de comestibles especialmente víveres. Mientras que, la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa (2003) expresa que pequeña empresa, es aquella que opera una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, y que desarrolla cualquier tipo de actividad de producción o comercialización bienes o de prestación de servicios. En el presente trabajo, se intenta describir el comportamiento del pequeño empresario dueño de abastos frente a los cambios generados por el incremento de la oferta china en el Municipio Libertador del Estado Mérida; para el alcance del anterior objetivo, en primer lugar se expone cuál ha sido la evolución de la comunidad china en Venezuela y en el estado Mérida, y dar cuenta de los vertiginosos cambios que en el año 2012 enfrentaron los empresarios locales ante un coloso competidor; seguidamente, se hace una revisión de la teoría del cambio y su fundamentación conceptual, por último se presentan los resultados obtenidos en el estudio de campo así como las conclusiones respectivas.

2. Antecedentes y Marco Teórico

2.1. Incursión china

Tras la constitución de la República Popular China en los años 50, se establecen los primeros vínculos diplomáticos con los países de América Latina. Ya para 1990, tal como lo explica Pérez (2005), China mantiene relaciones con 20 países de la región. Estos lazos de unión entre Oriente y Occidente han buscado no sólo la integración en el plano político y gubernamental, sino también el desarrollo de estrategias bilaterales de cooperación y coordinación en el área económica, tecnológica, educativa, cultural, militar, entre otras, de ambas regiones.

China y Venezuela, por su parte, forjaron relaciones diplomáticas en junio de 1974, pero no es sino a partir del año 2001 que ambos países -experimentaron un amplio y rápido desarrollo tanto en lo económico como en lo político, gracias al establecimiento de la Asociación Estratégica Destinada al Desarrollo Compartido China-Venezuela, cuyo fin es promover la cooperación sustancial en las áreas de financiamiento, energía, infraestructura, agricultura y alta tecnología. Con el propósito de ilustrar, de acuerdo con datos obtenidos a través de la página oficial de la Embajada de China en Venezuela, el volumen de intercambio comercial total entre ambos países para el año 2001 fue de 1,4 millones de dólares, mientras que para el 2008 se registró una cifra de 9.850 millones de dólares. Así, en ocho años (2001-2009), el incremento de la balanza comercial se acerca al 5.000%. A continuación se presenta la evolución de las exportaciones e importaciones entre los países estudiados:

Tabla N° 1. >>>
Balanza Comercial de Venezuela a China (*)

2001	101.464	335.762	-234.298
2002	91.124	224.820	-133.696
2003	165.293	176.038	-10.745
2004	277.450	424.930	-147.480
2005	216.141	1.041.130	-824.989
2006	134.782	2.206.999	-2.072.217
2007	26.288	4.018.205	-3.991.917
2008	171.678	4.388.080	-4.216.370
2009	267.801	3.966.479	-3.698.678

(*)Montos expresados en miles en dólares. Fuente: Embajada de la República Popular China en Venezuela. (s.f.)

En lo que respecta al Municipio Libertador del Estado Mérida, existe una situación similar a la descrita. A lo largo de los últimos años, se ha incrementado el número de habitantes asiáticos que realizan actividades comerciales en el Municipio, mientras que el censo 2001 indicaba que existían 91 personas procedentes de China, para el censo de 2011 contabilizaban 133 inmigrantes de origen chino, representando un incremento del 46,16% en un lapso de 10 años; Por otra parte, las actividades comerciales fueron clasificadas por Mora, González y Aguilera (2008) de la siguiente forma: quincallerías 52,5%, restaurantes 27,5%, supermercados 10%, centros de copiado 2,5%, comercios de objetos ornamentales chinos 2,5%, centros de comunicaciones 2,5% y centros comerciales 2,5%.

Estos comerciantes, representan una fuerte competencia para el pequeño empresario local propietario de abastos, gracias a la variedad de artículos que exhiben en sus anaqueles a más bajos precios, por tanto, la tendencia del consumidor merideño se perfila hacia la compra en este tipo de almacenes, Mora et al. (2008), atribuyen este liderato en costos a una tradición que consiste en el financiamiento de los distintos comercios chinos por parte de los inmigrantes del mismo origen que han logrado establecerse con éxito anteriormente y que otorgan en calidad de préstamo el capital necesario para que las nuevas iniciativas de negocio de otros chinos puedan iniciarse en

la localidad. Esta situación constituye, una amenaza para la continuidad y permanencia en el tiempo del comerciante local, en caso de no adaptarse a las nuevas exigencias de un ambiente altamente competitivo y cambiante.

2.2. Gestión del cambio en las organizaciones

La gestión del cambio es un esfuerzo emprendido por las organizaciones para hacer frente a los nuevos desafíos que se gestan en el entorno mediante un proceso de transformación profundo, como indica Maturana (2009), por necesidades impostergables o respondiendo a iniciativas creativas o modas estratégicas. Es un proceso diseñado con el fin de potencializar las posibilidades de un organismo, sus integrantes y su contexto en el tiempo. Las organizaciones como sistemas abiertos deben adoptar el cambio como una constante, pues es lo que permite el equilibrio en los procesos de homeostasis, mientras que la intencionalidad de direccionar, acelerar o potenciar un tipo de cambio específico a través de agentes interventores es lo que caracteriza la gestión.

Malott (2006), por su parte advierte que todo cambio es un proceso sistemático que requiere tiempo, dedicación y habilidad. Es un proceso constante e infinito en el que el cambio ocurre en el cambio. En este sentido, para tener impacto en el cambio organizacional hay que medir los procesos e identificar las acciones y conductas críticas para la supervivencia de la organización.

Bateman y Snell (2009) señalan que abordar el cambio en las organizaciones implica introducir y mantener diversas políticas, prácticas y procedimientos a través de múltiples unidades y niveles. Dichos cambios afectan el pensamiento y comportamiento de todos en la organización, pueden mejorar su cultura y su éxito y ser sostenidos con el tiempo. Estos autores aseguran que la mayor parte de los cambios surgidos en las organizaciones son de carácter reactivo con el fin de responder a presiones una vez el problema ha surgido.

Malott (2006) identifica un círculo vicioso de cambio organizacional en el cual se aborda de manera superficial o desde iniciativas compulsivas para resolver las situaciones de crisis o conflicto sin

atacar propiamente la raíz del problema. Senge (2011) por su parte, se refiere a este aspecto como “el desplazamiento de la carga”, es decir, la búsqueda e implementación de simples soluciones o arreglos bien intencionados y fáciles que, a simple vista, parecen muy eficaces pues eliminan los síntomas momentáneos brindando beneficios y estabilidad en el corto plazo. Sin embargo, la verdadera causa del problema subyace intacta en la estructura para, eventualmente, resurgir con más fuerza. Asimismo, Senge (2011, p.33) señala que:

Las primordiales amenazas para nuestra supervivencia, tanto de nuestras organizaciones como de nuestras sociedades, no vienen de hechos repentinos sino de procesos lentos y graduales. Para aprender a ver procesos lentos y graduales tenemos que aminorar nuestro ritmo frenético y prestar atención no sólo a lo evidente sino a lo sutil.

El eje fundamental de todo cambio gira en torno al aspecto humano. Son las personas quienes deciden propiamente si tomar parte o no en el proceso de cambio. En este sentido, los agentes de cambio son, como el nombre implica, gente que crea el cambio. Enmarcado dentro de este contexto la figura del líder resulta primordial. Bateman y Snell (2009) opinan que el liderazgo compartido es crucial para el éxito de la mayoría de los esfuerzos de cambio: la gente no sólo debe apoyar el cambio sino llevarlo a cabo. Esta responsabilidad compartida para el cambio no es rara en los inicios y en las organizaciones muy pequeñas. Pero con demasiada frecuencia se pierde con el crecimiento y el paso del tiempo. Las organizaciones necesitan reavivar permanentemente la creatividad y la responsabilidad individual, instituyendo un auténtico cambio en el comportamiento de la gente en todos niveles. La tarea esencial es motivar plenamente a la gente para que siga cambiando en respuesta a los nuevos retos de negocios.

De acuerdo con Bateman y Snell (2009), para motivar a la gente a cambiar se requiere de tres etapas básicas: 1) Descongelamiento. En esta etapa la administración se da cuenta de que las prácticas actuales son inapropiadas y que la compañía debe romper (o descongelar) su molde actual, haciendo las cosas de manera diferente. 2)

Movimiento. Inicia en el momento cuando se establece una visión de hacia dónde se dirige la compañía. La visión puede lograrse mediante el cambio estratégico, estructural, cultural e individual. 3) Recongelamiento. Significa el fortalecimiento de los nuevos comportamientos que apoyan el cambio. Implica llevar a cabo sistemas de control que apoyen el cambio, la aplicación de acciones correctivas cuando sea necesario y el refuerzo de los comportamientos y del empeño que apoyen la agenda.

La necesidad del cambio para las organizaciones en particular, se fundamenta en la creación de ventajas comparativas y competitivas sustentables en el tiempo que les permitan adaptarse a los requerimientos impuestos por el ambiente externo. En este sentido, Maturana (2009) explica que existen factores determinantes en el éxito de la implantación de cambios organizacionales; entre ellos destacan: 1) *Determinar el valor del cambio*; antes de emprender procesos de cambio, se debe estar consciente del propósito u objetivo del cambio. 2) *Institucionalidad o formalidad*; es preciso contar con elaboraciones escritas en materia de normativas que le den un marco regulatorio a los procesos emprendidos con el fin de garantizar mediante la comunicación eficaz el logro de los objetivos establecidos. 3) *Dinámica cultural*; con el fin de implantar cambios, se hace necesario crear sistemas de codificación y arraigamiento en los integrantes de la organización con el propósito de que éstos perduren en el tiempo y sean asumidos por el colectivo como la nueva realidad cotidiana. 4) *Instrumentación del cambio*; constituye la implementación del cambio en sí mismo, es decir, los hechos sociales y materiales tales como la instauración de nuevos procesos, comportamientos, funciones, valores o instituciones perdurables que se orienten hacia el proceso deseado.

Por otro lado, las diferencias culturales tienen consecuencias importantes para la vida de las organizaciones y su capacidad de gestionar el cambio. Lucas y García (2002) describen a la cultura como un sistema compartido de actitudes y respuestas adquiridas de generación en generación basadas en un entorno social específico e influyente. A nivel organizacional, la cultura refleja un conjunto de creencias y valores compartidos, en cierta medida, por sus miembros.

Bajo estas premisas, las pautas culturales determinan en gran modo las actitudes básicas y valores propios de una persona hacia el trabajo. Asimismo, estos autores opinan que la cultura puede convertirse en un factor de resistencia al cambio ya que cuanto más aceptada es la forma de ver y hacer las cosas, más complicado resulta cambiarla para adaptarse a nuevas necesidades de la organización.

La resistencia al cambio constituye pues, el fenómeno inercial que se opone al proceso de transformación emprendido en las organizaciones y cuyo objetivo es restablecer el *statu quo* con el fin de recuperar las señales de confianza habituales. Explican García y Machorro (2010) que la resistencia con frecuencia se manifiesta a través de argumentos lógicos y coherentes del por qué es preciso evitar cualquier cambio. En este sentido, la comunicación y la participación juegan un papel clave para superar la resistencia y lograr la eficiente asimilación de los cambios. De igual forma, comentan García y Machorro (2010, p.3) que:

Es necesario que se analice si la organización puede absorber la transformación, además de evaluar sus recursos humanos y el comprender su importancia, teniendo presente que el mismo es un proceso continuo que hay que tratarlo como tal y no como algo transitorio

Bateman y Snell (2009), identifican por su parte cuatro razones para la resistencia sin importar el contenido real del cambio: 1) Inercia. Comúnmente a la gente no le gusta alterar el *status quo*. Las viejas formas de hacer las cosas son cómodas y fáciles, así que a las personas no les gusta sacudir las cosas e intentar algo nuevo. 2) Tiempo. La gente con frecuencia se resiste al cambio porque llega en mal momento. 3) Sorpresa. Un aspecto clave del tiempo y la receptividad es la sorpresa. Si el cambio es repentino, inesperado o extremo, la resistencia puede ser una reacción inicial, casi como un reflejo. 4) Presión de los compañeros. Algunas veces los equipos de trabajo parecen resistirse a las nuevas ideas. Incluso si los miembros individuales no se oponen fuertemente a un cambio sugerido por la administración, el equipo puede oponerse de manera conjunta.

Según Senge (2011, p. 92), “El pensamiento sistémico constituye la piedra angular del modo en que una organización inteligente piensa acerca del mundo”. Este sugiere que los actos, por muy pequeños que sean, pero bien canalizados pueden brindar mejoras significativas y duraderas, si se realizan en el sitio apropiado. A esto se le conoce entre los pensadores sistémicos como “el principio de la palanca” (p.85). Bajo este principio, afrontar un problema requiere ver dónde se encuentra el punto de apalancamiento, es decir, el lugar donde los actos y las modificaciones en estructuras puedan conducir a mejoras significativas que perduren en el tiempo.

4. Marco metodológico

El enfoque de la investigación es un proceso sistemático, disciplinado, controlado y directamente relacionado con los métodos de investigación. Según Hernández, Fernández y Baptista (2003), toda investigación se sustenta en dos enfoques principales: el enfoque cualitativo basado en el método inductivo y el enfoque cuantitativo basado en el método deductivo. Asimismo, estos autores distinguen un tercer enfoque conocido como mixto, el cual combina e integra particularidades y características tanto del enfoque cualitativo como del cuantitativo.

Para Hernández, et al. (2003, p.5), el enfoque cualitativo se basa con frecuencia en métodos de recolección de datos sin medición numérica, tales como descripciones y observaciones, al contrario del enfoque cuantitativo el cual:

... utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

Con base a lo anterior y con miras a describir el comportamiento del pequeño empresario dueño de abastos frente a los cambios generados por el incremento de la oferta china en el Municipio Liberta-

dor del Estado Mérida, la presente investigación se enmarca dentro del enfoque cuantitativo por fundamentarse éste en un tipo de pensamiento lógico, deductivo y estructurado que va desde lo general hasta lo particular, donde se recogen y analizan datos sobre las variables en estudio para dar respuesta a los objetivos establecidos.

De acuerdo con las fuentes utilizadas para obtener los datos, la presente investigación se circunscribe dentro de la modalidad de estudio de campo ya que los datos de interés se recogieron en forma directa de la realidad a partir de fuentes primarias, mediante la aplicación de un cuestionario a propietarios de los abastos localizados en el Municipio Libertador del Estado Mérida. Asimismo, esta investigación posee un importante componente documental por cuanto se consultaron diversas fuentes bibliográficas y hemerográficas tanto digitales como impresas, y otras publicaciones de organismos oficiales relacionadas con las variables en estudio con el propósito de fundamentar teórica y conceptualmente los resultados obtenidos.

En cuanto al diseño de la investigación, y con base a las características del estudio y objetivos previamente establecidos, esta investigación es de carácter no experimental, porque los datos fueron tomados directamente de los abastos del municipio Libertador del estado Mérida, sin manipulación alguna de la información por parte de las investigadoras. En otras palabras, se observaron los fenómenos tal y como se manifestaron en su contexto natural para posteriormente analizarlos, sin manipulación intencional de las variables independientes (Hernández, et al. 2003). Los diseños no experimentales se dividen a su vez en transeccionales y longitudinales, en función del momento (o momentos) en el tiempo en los cuales se recolectan los datos (Balestrini, 2006; Hernández, et al. 2003). En este sentido, la presente investigación se rige por un diseño transeccional, o transversal, ya que los datos se recopilaban en un solo momento en el tiempo a través del instrumento denominado cuestionario, aplicado durante los meses de febrero, marzo y abril de 2012 a los propietarios de abastos.

Por último, esta investigación es de carácter descriptivo, ya que caracteriza y describe el fenómeno del cambio en lo referente al sur-

gimimiento de un mayor número de competidores en el área (oferta china), así como enuncia las situaciones, contexto y eventos que dan sentido a la situación actual del mercado.

En cuanto al tipo de muestreo el mismo se basó en un muestreo probabilístico, aleatorio simple. De acuerdo con Mateu y Casal (2003), con el propósito de determinar el tamaño de la muestra se usó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 * p (1-p)}{b^2}$$

donde:

n= tamaño de la muestra requerida

z= nivel de confianza del 95% (valor estándar 1.96)

p=prevalencia⁴ estimada de 2% del total de pequeñas empresas en el Municipio Libertador del Estado son abastos, según estimaciones del SAMAT

b= margen de error del 5%

$$n = \frac{1.96^2 * 0.02 (1-0.02)}{0.05^2} = 30.12 \sim 30 \text{ abastos a encuestar}$$

El instrumento de recolección de datos empleado fue un cuestionario compuesto por 19 preguntas cerradas; mientras que los procesos estadísticos descriptivos utilizados fueron distribución de frecuencias absolutas y porcentuales.

4. Resultados

Mediante las encuestas realizadas a los dueños de abastos merideños se conocieron los siguientes resultados:

Un 40% de los abastos estudiados considera que la demanda de sus productos ha disminuido con la creciente penetración de la ofer-

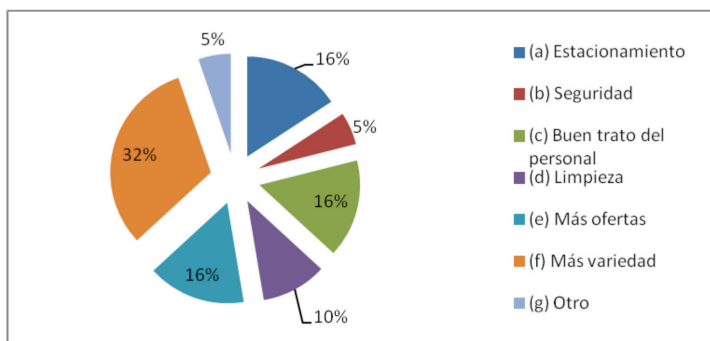
4 Proporción de individuos de un grupo o una población que presentan una característica o evento determinado en un momento o en un período determinado

ta china. De igual forma, un 40% opinó necesaria la implementación de estrategias para hacer frente a la competencia del comerciante chino. Sin embargo, sólo un 20% reconoció haber implementado algún tipo de estrategia.

Un 37% de los abastos estudiados coincidió que la variedad de productos constituye una de las ventajas competitivas del comerciante chino. En este sentido, un 32% de los abastos estudiados está de acuerdo que el ampliar la variedad de productos exhibidos en sus anaqueles, puede atraer nuevamente la clientela que acude al comercio chino.

Otros de los elementos que pueden generar valor para los consumidores, a juicio de los empresarios merideños encuestados, se presentan en el gráfico 1; en este sentido 16% sugiere ofrecer más ofertas (expresada en cantidades); 16% se inclina por ofrecer servicio de estacionamiento, 10% harían más énfasis en la limpieza; 5% en la seguridad y 5% en otros aspectos.

Gráfico N° 1. >>>
Atributos considerados por los clientes para la escogencia de un proveedor.



Fuente: Elaboración propia.

Un 37% de los abastos estudiados cree que la conveniencia en el horario de trabajo constituye otra de las ventajas competitivas del comerciante chino. Como información adicional, se pudo conocer que ciertos propietarios de abastos merideños cierran sus comercios al

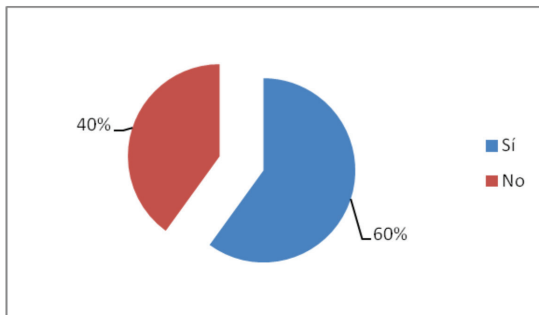
mediodía y durante alrededor de unas dos horas. Aunque reconocen que éste es un factor que afecta a su clientela y repercute en sus ventas, no mostraron indicio alguno de querer modificar o ajustar su actual horario de trabajo.

Los propietarios de abastos merideños opinaron que una de sus ventajas competitivas frente al comerciante chino radicó en ofrecer un mejor servicio (35%). En este sentido, un 46% de los abastos estudiados aseguró haber implementado planes de capacitación a su personal en cuanto a atención del cliente, lo que ha generado un aumento en el nivel de ventas y en la satisfacción del cliente (43% de los comerciantes opinó de este modo).

Aunque 60% de los abastos en estudio advirtió que la creciente penetración del mercado chino representa una amenaza para su continuidad en el tiempo, el 40% restante no opinó que fuera un factor que afecte su perdurabilidad (Gráfico N° 2). Más que una amenaza, el comerciante chino es visto como un competido por el 70% de los propietarios de abastos merideños; sólo el 10% los consideró como una amenaza real.

Gráfico N° 2. >>>

Opinión de los dueños de Abastos acerca del competidor chino.

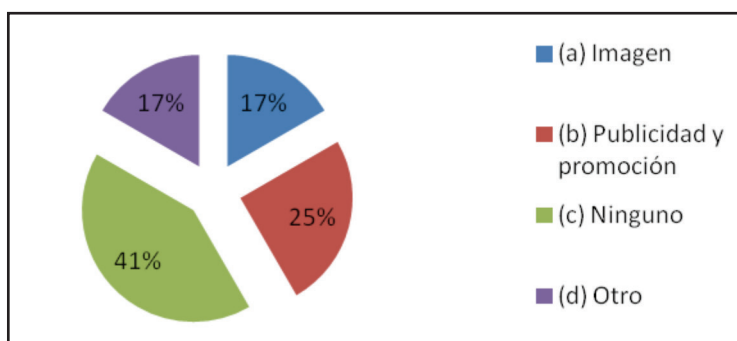


Fuente: Elaboración propia.

Sobre el desarrollo de estrategias, el 50% de los abastos estudiados consideró necesaria la implementación de nuevas estrategias de negocio que se ajusten a los cambios del entorno, mientras que el otro 50% prefiere conservar su modelo tradicional.

En los últimos años, un 25% de los abastos en estudio implementó algún tipo de cambio en cuanto a publicidad y promoción, 17% cambió su imagen y 17% instrumentó otro tipo de cambios. En contraparte, un 41% aseguró no haber implementado ningún cambio, lo cual refleja que un alto porcentaje de los encuestados (41%) se manifiesta conservadora ante la implementación de estrategias para enfrentar al competidor chino.

Gráfico N° 3. >>>
Elementos que el comerciante ha considerado
en sus estrategias competitivas.



Fuente: Elaboración propia.

La totalidad de los abastos estudiados promueve la participación de sus empleados en la generación de ideas para el mejoramiento de su negocio y los empleados, a su vez, han sido receptivos ante los cambios implementados.

El 50% de los abastos en estudio opina que el comportamiento de su negocio frente a la competencia asiático (china) en el tiempo ha sido de crecimiento, 40% se considera en un estado de estancamiento y el 10% restante piensa que ha experimentado decrecimiento.

Finalmente, el 50% de los abastos en estudio indicó que su negocio en general no se ha visto afectado por la presencia del competidor chino; a un 30% le es indiferente y el 20% restante opina que se ve ligeramente afectado. Según información adicional aportada por los propietarios de abastos se pudo conocer que el 30% que se ve afecta-

do por la presencia del competidor chino tiene uno o más establecimientos chinos cercanos al lugar de su negocio.

6. Conclusiones y recomendaciones

Con base a estos resultados se puede deducir que aun cuando existe un nivel de conciencia en cuanto a los constantes cambios presentes en el entorno y se percibe una clara disposición para la modificación de aspectos y conductas que mejoren el desempeño del negocio, son pocos los abastos que han llevado a cabo algún tipo de cambio o implementado alguna estrategia para hacer frente al competidor chino. En este sentido, algunos abastos prefieren simplemente apearse a su tradicional modelo de negocio, evidenciándose así cierta resistencia al cambio. No obstante, los abastos que ciertamente aplicaron algún tipo de estrategia como capacitación del personal, aseguraron haber obtenido beneficios en cuanto al nivel de ventas y satisfacción del cliente. Asimismo, existe un claro conocimiento por parte de los propietarios de abastos sobre quién es su competidor, cuáles son sus ventajas competitivas y cuáles son sus estrategias para atraer la clientela. Esto indica que el pequeño empresario local merideño podría en cierta medida estar en capacidad de defenderse y contraatacar estratégicamente si así lo desea.

Ante los resultados expuestos se pueden formular algunas sugerencias a los propietarios de pequeñas empresas (abastos), a partir de las ventajas competitivas reconocidas en el comerciante chino, tales como incrementar la variedad de los productos ofrecidos y flexibilizar los horarios de atención al público. Igualmente, se considera necesario desarrollar y continuar las acciones tendentes a mejorar la atención al cliente a partir de una adecuada capacitación y motivación del personal; así como afrontar el cambio dentro de las organizaciones fundamentándose en herramientas como la participación y la información. Todas estas sugerencias deben ser consideradas por los empresarios merideños atendiendo a los cambios graduales y sutiles que se presentan en el entorno organizacional, y según el impacto profundo que estos conllevan.

7. Referencias

- Bateman, T. y Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México D.F.: McGraw-Hill
- Embajada de la República Popular China en Venezuela. (s.f.) Disponible: <http://ve.chineseembassy.org/esp/> [Consulta: 2012, febrero 22]
- Gallo, M. (2011). *El futuro de la empresa familiar. De la unidad familiar a la continuidad empresarial*. Barcelona: Profit Editorial.
- García A. y Machorro A. (2010). La resistencia como fuerza restrictiva en la gestión del cambio. *Revista de la alta tecnología y la sociedad* [Revista en línea], 4. Disponible: academiajournals.com/downloads/garciaymachorrotec10.pdf [Consulta: 2012, enero 30]
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista M. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Editorial McGraw Hill.
- Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa. *Congreso de Perú, 28015*, Julio 3, 2003
- Lucas, A. y García, P. (2002). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid: Editorial McGraw-Hill Interamericana de España.
- Malott, M. (2006). *La paradoja del cambio organizacional. Estrategias efectivas con procesos estables*. México D.F.: Editorial Trillas.
- Mateu, E. y Casal J. (2003). *Tamaño de la muestra*. [Documento en línea]. Disponible: <http://videodigitals.uab.es/cr-vet/www/21216/TamanoMuestra3.pdf> [Consulta: 2012, enero 30]
- Maturana, J. (2009). *La gestión del cambio y transformación organizacional*. [Documento en línea]. Disponible: http://www.jorgematurana.cl/dv/P09/pos/ POS0906a_Gestion_del_cambio.pdf [Consulta: 2012, enero 30]
- Mora, S., González V. y Aguilera O. (2008). Los chinos en Mérida. *Fermentum* [Revista en línea], 52. Disponible: http://www.saber.ula.ve/bitstream/1234_56789/28484/1/articulo9.pdf [Consulta: 2012, febrero 21]

- Pérez, M. (2005). China y América Latina: estrategias bajo una hegemonía transitoria. *Revista Argentina de Sociología* [Revista en línea], 5. Disponible: <http://www.cps.org.ar> [Consulta: 2012, febrero 22]
 - Senge, P. (2011). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Editorial Granica.
-