

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CLUSTER COMO ESTRATEGIA
COMPETITIVA PARA LOS TENDEROS DE UTECOL**

**DORA ISABEL MONTALVO MIRANDA
CRISTIAN OCTAVIO SARMIENTO MANRIQUE**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
FLORIDABLANCA**

2009

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CLUSTER COMO ESTRATEGIA
COMPETITIVA PARA LOS TENDEROS DE UTECOL**

**DORA ISABEL MONTALVO MIRANDA
CRISTIAN OCTAVIO SARMIENTO MANRIQUE**

Trabajo de Grado para Optar el Título de Ingeniero Industrial

DIRECTOR:

**ÁLVARO FUENTES ARÉVALO
Ms. Administración de empresas**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
FLORIDABLANCA**

2009

Nota de aceptación:

Firma del Presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bucaramanga, 26 de junio de 2009

“A Dios por iluminarnos,
Darnos fortaleza y sabiduría día a día.

A nuestras familias por su apoyo,
Cariño y motivación.”

AGRADECIMIENTOS

Al profesor Álvaro Fuentes por permitirnos trabajar en esta iniciativa, por su tiempo y dedicación a servirnos de guía en este proceso, sin su ayuda no hubiera sido posible concretar este proyecto.

A la junta directiva de la Unión de Tenderos y Comerciantes del Oriente Colombiano –UTECOL-, al señor Ramón Pérez Rondón presidente ejecutivo y a Álvaro Pico representante legal de esta asociación, por su disposición y ayuda en el proceso de sensibilización de esta iniciativa, por permitirnos trabajar en su asociación y por compartir con nosotros su experiencia en el manejo asociativo con los tenderos.

Al Centro de información Empresarial Bancoldex, a Josué Delgado por su disposición al momento de facilitar sus instalaciones para el proceso de sensibilización de esta iniciativa.

A la ingeniera Consuelo Castillo por sus oportunos consejos relacionados con la estructuración de este documento.

A la Secretaría de Hacienda de la Alcaldía de Bucaramanga y a la doctora Lina Manrique, por permitirnos acceder a la información del sector de tenderos.

A todos los tenderos que nos ayudaron con su conocimiento, buena disposición, tiempo e información para la elaboración del diagnóstico competitivo presentado en este documento.

A todos nuestros amigos por brindarnos una voz de aliento, apoyo y buenos consejos, motivándonos a salir adelante con el desarrollo de este trabajo.

A todas las personas que nos abrieron las puertas y nos brindaron apoyo, colaborándonos de diferentes formas en el cumplimiento de nuestros objetivos.

Los Autores.

TABLA DE CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN	18
1. MARCO CONCEPTUAL	21
1.1 DIAMANTE COMPETITIVO	21
1.2 MODELO DE LAS FUERZAS DE PORTER.....	24
1.3 DEFINICIÓN DE CLUSTER.....	27
1.3.1 Factores que explican la existencia de <i>cluster</i>	28
1.3.2 Los <i>clusters</i> y su geografía económica	33
1.4 INNOVACION	34
2. CIFRAS DEL SECTOR	37
2.1 GENERALIDADES	37

2.2 CIFRAS GENERALES.....	39
2.2.1 Cifras nacionales	39
2.2.2 Cifras de almacenes de cadena en Santander	42
2.2.3 Supermercados y almacenes de cadena en Bucaramanga.....	45
2.2.4 Tiendas y otro tipo de establecimientos en Santander	48
2.2.5 Tiendas y otro tipo de establecimientos en Bucaramanga	53
2.3 EXPANSIÓN DE LAS GRANDES SUPERFICIES AL MERCADO DE PEQUEÑOS ESTABLECIMIENTOS.....	55
2.4 CASOS EXITOSOS	56
2.4.1 Tiendas chinas.....	57
2.4.2 Caso Wall Mart	57
2.4.3 Q' precios Venezuela y Medellin.	59
2.4.4 Mercados Zapatoa en Bogotá.	59
2.4.5 Establecimientos similares en Bucaramanga.	60

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.	63
3.1 FASE I: SENSIBILIZACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA.....	64
3.2 FASE II. DIAGNÓSTICO DE PORTER.....	65
3.3 FASE III: INICIATIVAS DEL CLUSTER	66
4. DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR	68
4.1 DIAMANTE COMPETITIVO DEL SECTOR.	68
4.1.1 Condiciones de los factores..	68
4.1.2 Condiciones de la demanda.....	72
4.1.3 Industria de soporte y relacionadas.....	75
4.1.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las tiendas afiliadas a UTECOL.	79
4.1.5 Gobierno.....	84
4.1.6 Esquema del diamante competitivo del sector	89

4.2 MODELO DE FUERZAS DETERMINANTES DE LA COMPETENCIA EN EL SECTOR	
.....	90
4.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores en la industria	90
4.2.2 Presión proveniente de servicios sustitutos.....	93
4.2.3 Poder de negociación de los consumidores.	93
4.2.4 Poder de negociación de los proveedores.	94
4.2.5 Rivalidad entre las tiendas del sector.....	95
4.2.6 Grafica de las 5 Fuerzas de Porter dentro de UTECOL	96
4.3 RAZONES POR LAS QUE LOS TENDEROS PARTICIPARÍAN EN EL PROCESO	
ASOCIATIVO.....	97
4.4 ASOCIATIVIDAD Y COOPERACIÓN DENTRO DE UTECOL	99
4.4.1 Debilidades.	99
4.4.2 Oportunidades.	100
4.4.3 Fortalezas.	101

4.4.4 Amenazas.....	101
4.5 PROYECTOS DE GANANCIA RÁPIDA.....	102
5. MODELO DE ASOCIACIÓN CON CULTURA <i>CLUSTER</i> EN UTECOL	104
5.1 MODELO TEORICO DEL <i>CLUSTER</i> PARA LOS TENDEROS DE UTECOL.	105
5.1.1 Fases para la implementación del <i>cluster</i>	108
5.1.2 Plan de acción para implementación del <i>cluster</i> en UTECOL para fases posteriores.	110
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
6.1 CONCLUSIONES	114
6.2 RECOMENDACIONES	117
BIBLIOGRAFÍA.....	119
ANEXOS.....	127

LISTA DE FIGURAS

pág.

FIGURA 1. Diamante competitivo según Michael Porter	22
FIGURA 2. Fuerzas determinantes de la competencia	24
FIGURA 3. Metodología de la Investigación	64
FIGURA 4. Fuerzas que determinan la competencia de los tenderos en UTECOL	96
FIGURA 5. Matriz DOFA.....	102
FIGURA 6. Beneficios del <i>cluster</i>	104
FIGURA 7. Modelo de <i>cluster</i> de tenderos en UTECOL	106
FIGURA 8. Fases: Modelo de interacciones	108
FIGURA 9. Etapas para la implementación del <i>cluster</i> en UTECOL	111

LISTA DE TABLAS

pág.

TABLA 1. Clasificación del comercio al por menor de víveres	38
TABLA 2. Almacenes Éxito en Bucaramanga	47
TABLA 3. Principales supermercados de la ciudad	48
TABLA 4. Número de Tiendas y Micromercados en Bucaramanga.....	54
TABLA 5. Estratos	74
TABLA 6. Comercializadoras Bucaramanga	75
TABLA 7. Cercanía geográfica estratificada	82
TABLA 8. Monopolio y oligopolios en productos de mayor rotación en el Sector	95
TABLA 9. Razones para participar en un proceso asociativo.....	97
TABLA 10. Productos de mayor rotación	103
TABLA 11. Objetivos y estrategias para la implementación del <i>cluster</i> en UTECOL	111

LISTA DE GRÁFICAS

pág.

GRÁFICA 1. Variación de ventas mensuales de los comerciantes año 2007-2008.....	40
GRÁFICA 2. Variación y contribución de empleo año 2008	41
GRÁFICA 3. Número de supermercados y almacenes de cadena matriculados en la Cámara de Comercio en Santander.....	42
GRÁFICA 4. Histórico de utilidades a precios constantes	43
GRÁFICA 5. Empleados del sector	44
GRÁFICA 6. Participación en el mercado año 2008 en Santander	44
GRÁFICA 7. Crecimiento del número de establecimientos	49
GRÁFICA 8. Utilidades de las tiendas a precios constantes.	49
GRÁFICA 9. Tabla de empleos.....	50
GRÁFICA 10. Número de establecimientos	51
GRÁFICA 11. Utilidades de otros establecimientos en Santander	51
GRÁFICA 12. Número de empleados	52
GRÁFICA 13. Nuevos establecimientos en Bucarmanga.....	54

GRÁFICA 14. Establecimientos cerrados en Bucaramanga.....	55
GRÁFICA 15. Costo de servicios públicos.....	71
GRÁFICA 16. Inclinación a marcas líderes.....	72
GRÁFICA 17. Influencia en la decisión de Compra.....	73
GRÁFICA 18. Calidad de mercancía	77
GRÁFICA 19. Costo de la mercancía	77
GRÁFICA 20. Centros de capacitación por proveedores	78
GRÁFICA 21. Uniones con la competencia	79
GRÁFICA 22. Creación de ventaja competitiva.....	80
GRÁFICA 23. Uso Tecnológico	81
GRÁFICA 24. Capacidades en manejo de personal	83
GRÁFICA 25. Abastecimiento de mercancías.....	84
GRÁFICA 26. Dificultad en trámites legales.....	85
GRÁFICA 27. Programas de capacitación	86
GRÁFICA 28. Políticas enfocadas a la competitividad	86
GRÁFICA 29. Políticas Educativas	87

GRÁFICA 30. Fomento cooperación entre tenderos 88

RESUMEN

TITULO: “PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN *CLUSTER* COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LOS TENDEROS DE UTECOL”

AUTORES: Dora Isabel Montalvo Miranda

Cristian Octavio Sarmiento Manrique

DIRECTOR: Álvaro Fuentes Arévalo.

FACULTAD: Facultad de Ingeniería Industrial.

Este proyecto tiene como finalidad proponer un modelo para la implementación un modelo de *cluster* como estrategia de competitividad en UTECOL, buscando mitigar el impacto de los hipermercados en la ciudad de Bucaramanga mediante la puesta en marcha de una cultura moderna de asociatividad con proyectos de ganancia rápida para convertir a los afiliados en empresarios competitivos y así obtener su sostenibilidad frente al embate de estos hipermercados.

Su marco teórico se efectuó bajo los lineamientos porterianos, mediante la medición de los atributos del diamante competitivo y su modelo de fuerzas que determina la competencia en cualquier cluster que se investigue. Complementariamente se identificaron la principales razones que motivan la asociatividad de los afiliados para participar en un proceso de cluster de largo plazo y se presentan las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas al interior de la organización, que pueden afectar el desarrollo de un proyecto asociativo.

Finalmente se presenta un listado de productos que se identificaron como los de mayor rotación al interior de los establecimientos comerciales en estudio y que servirán de guía para la puesta en marcha de proyectos de ganancia rápida, dando así el primer paso para la instalación del mencionado cluster en esta asociación.

Se concluyó que realmente es posible generar procesos asociativos al interior del sector de los tenderos en la ciudad de Bucaramanga, por medio de proyectos de ganancia rápida, que permitirán la transformación cultural del sector en busca de ventajas competitivas fortalecedoras de la actividad mercantil y generadoras de riqueza.

PALABRAS CLAVES: Cluster, Asociatividad, Tiendas De Barrio, Competitividad Sectorial, ventajas competitivas.

ABSTRACT

TITLE: PROPOSAL FOR IMPLEMENTATION A CLUSTER IMPLEMENTATION AS A COMPETITIVE STRATEGY FOR STORE OWNERS FROM UTECOL

AUTHORS: DORA ISABEL MONTALVO MIRANDA

CRISTIAN OCTAVIO SARMIENTO MANRIQUE

DIRECTOR: Álvaro Fuentes Arévalo.

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial.

This project has the purpose a model to the implementing a *cluster* as strategy competitive in UTECOL in order to alleviate the impact of the hypermarkets in the city of Bucaramanga. This is possible through the startup of a modern culture of partnership with fast profit projects to convert the members into competitive businessmen and, in that way, get their sustainability facing the attacks of those hypermarkets.

Its theoretical framework was done under the Porter guidelines by means of the measurement of attributes from competitive diamond and its force model that determine the competition in any researched cluster. Complementary to this, the main reasons of the members' partnership in order to participate in the long term cluster process were identified, and also weakness, opportunities, strength and threats inside the organization were found.

Finally, a list of products was made with those products considered to have the most rotation inside the studied commercial stores. This will be used as a guideline for the fast profit projects startup. This is the first step in the way of the cluster installation.

It was conclude that is certainly possible to generate partnership processes inside the stores sector of the economy in Bucaramanga by means of fast profit projects that allow the cultural transformation of the sector looking for competitive advantages in commercial activities.

KEY WORDS: Cluster, partnership, neighborhood stores, sectorial competitiveness, competitive advantages.

INTRODUCCIÓN

La globalización de la economía es cada vez más exigente, presentando a todos los actores comerciales una perspectiva altamente competitiva, donde las grandes compañías, caracterizadas por su fuerte estructura, economías de escala, calidad total en sus procesos y grandes avances en investigación y desarrollo; son las llamadas a dirigir el mercado, liquidando a toda pequeña organización que no esté encaminada con las nuevas directrices que rigen la economía mundial, en donde los únicos que sobreviven son los mejores.

Bajo esta premisa, la asociación desarrolló una indagación preliminar mediante la tesis de grado titulada “implementación de redes asociativas y direccionamiento de UTECOL como estrategia de competitividad frente a los hipermercados”¹, buscando la perspectiva que tienen los clientes acerca de la diferencia existente entre las tiendas y los supermercados, mediante un análisis de incidencias de los Supermercados y Almacenes de Cadena en la ciudad de Bucaramanga.

Fundamentados en los resultados obtenidos en el trabajo de grado mencionado y ante las dificultades presentadas para la implementación de redes asociativas dentro de la empresa, la junta directiva de la asociación de tenderos y comerciantes del oriente colombiano, UTECOL, con el direccionamiento de un grupo de asesores, definieron la propuesta de esta investigación bajo una iniciativa del *cluster* como una cultura del gremio. Buscando por medio de los lineamientos porterianos, implementar una cultura de *cluster* al interior de su organización, como generadora de un proceso cultural, que le

¹ GALINDO, Lizeth; SOLAR, Katherine. Implementación de redes asociativas y direccionamiento de UTECOL, como estrategia de competitividad frente a los hipermercados. Para optar al título de Economista. Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander. 2008.

permita a los tenderos vinculados en esta iniciativa generar ventajas competitivas que logren mitigar el impacto que trae consigo la penetración de los nuevos formatos implementados por las grandes superficies, representando una amenaza potencial de la actividad comercial de todos los tenderos de la ciudad de Bucaramanga.

La tesis está estructurada en 6 capítulos, buscando dar cumplimiento a los objetivos propuestos así:

En el primer capítulo se muestra un marco teórico de referencia, en donde se ilustra el diamante competitivo y las cinco fuerzas de Michael Porter, así como los planteamientos del mismo autor y otros acerca de *cluster* e innovación empresarial.

El segundo capítulo se presenta un diagnóstico cuantitativo de las tiendas en Santander y la ciudad de Bucaramanga, con indicadores del sector referentes a empleo, ventas, utilidades y número de establecimientos comerciales. En la parte final de esta fase, se evalúa la penetración de las grandes superficies con sus tasas de crecimiento y penetración en el mercado de la ciudad.

El tercer capítulo describe la metodología utilizada en este proceso, la cual, en términos generales, busca los valiosos aportes de los asociados mediante un proceso de sensibilización de la Junta directiva de UTECOL, diagnóstico de Porter, e iniciativas de *cluster*, las cuales se desarrollaron una a una, buscando la consecución de los objetivos planteados y el buen desarrollo de la iniciativa.

En el cuarto capítulo evalúa mediante la técnica porteriana la competitividad de los afiliados a la asociación, con la aplicación de una encuesta modelo utilizada en muchas investigaciones relacionadas con el tema de iniciativas de *cluster*, la cual describe los

comportamientos asociativos al medir las condiciones de los factores o atributos del diamante competitivo y las cinco fuerzas de Porter. Adicionalmente, las evaluaciones de diagnóstico se complementaron con informaciones primarias obtenidas de estudios realizados por el DANE, la Alcaldía Municipal de Bucaramanga, FENALCO, entre otras. Para finalizar se indaga sobre los productos de mayor rotación en estos establecimientos, de los cuales se desprende el planteamiento de una estrategia denominada proyectos de ganancia rápida, que son los que permitirán al grupo interesado en la iniciativa conseguir la muy nombrada ventaja competitiva.

El quinto capítulo muestra las fases del trabajo realizado y el modelo teórico del *cluster* dentro de UTECOL por medio de un esquema de interacciones entre los actores del mismo. Finalmente se presenta un plan de acción para la implementación del *cluster* en la agremiación para fases posteriores.

Como capítulo final, se presentan las conclusiones del trabajo realizado y se plantean recomendaciones para dar inicio a la instalación del *cluster* en UTECOL. Adicionalmente se anexan documentos complementarios y algunas evidencias sobre el trabajo realizado.

1. MARCO CONCEPTUAL

Esta investigación plantea la implementación de un modelo asociativo con cultura *cluster* para los tenderos de UTECOL en Bucaramanga. Como primera instancia se toma como marco de referencia los lineamientos de Michael Porter en cuanto al diamante competitivo y el modelo de las cinco fuerzas que determinan la competencia de un sector, que permita diagnosticar la pertinencia de un cluster definiendo así los conceptos básicos del mismo expuestos por distintos autores. Finalmente se presentan argumentos relacionados con la innovación y el papel que juega la misma en el desarrollo de procesos exitosos.

1.1 DIAMANTE COMPETITIVO

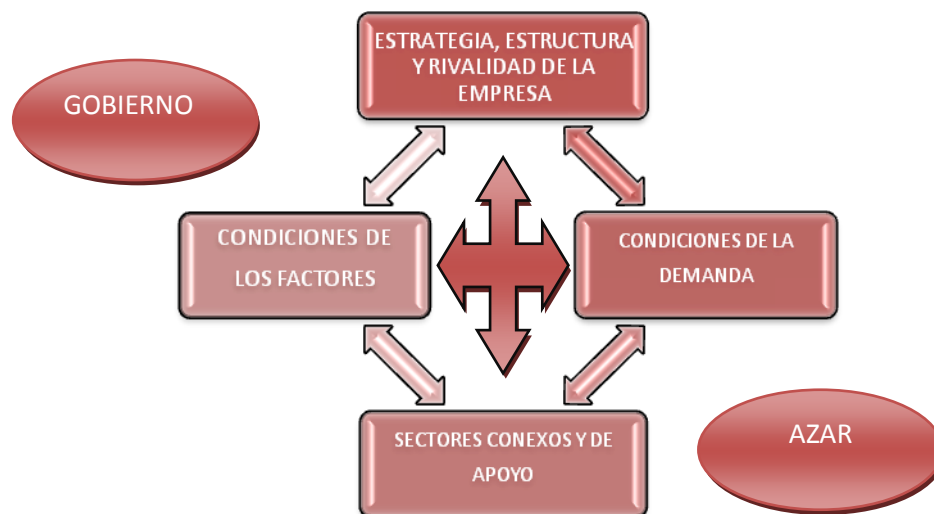
A través de los factores del diamante, se analizó el sector de los tenderos, para identificar los atributos que conforman el mercado en la ciudad de estudio, la calidad de la demanda, de la oferta laboral y demás factores que influyen en la competitividad del sector. A continuación se describe el diamante competitivo planteado por Michael Porter.

El diamante competitivo es un sistema de factores que interactúan de forma dependiente y que representa el contexto en que compite una nación, así como las características que posee cada uno de los atributos que permiten el desarrollo del éxito. Sin embargo hay que resaltar que la presencia de estas características no es garantía absoluta de competitividad.

Es por esto, que Porter plantea un **diamante competitivo** en donde define un conjunto de atributos en los que resalta unos determinantes de la ventaja competitiva. Menciona cuatro factores esenciales para que se genere o se obstaculice un entorno competitivo, dichos factores son “condiciones de los factores, condiciones de la demanda, empresas

relacionadas horizontal y verticalmente y estructura y rivalidad de las industrias”² el esquema presentado más adelante permite visualizar el contexto en el cual compiten las empresas.

FIGURA 1. Diamante Competitivo Según Michael Porter



Fuente: Michael Porter. La Competitividad de las Naciones (p. 111)

a) La primera punta del diamante competitivo se refiere a los factores de producción, que son: mano de obra, recursos naturales, tierra cultivable e infraestructura. En la mano de obra se tienen en cuenta aspectos como la abundancia y el grado de especialización en sectores específicos que dan paso a la existencia de fuerza de trabajo productiva. “Los recursos naturales y la tierra cultivable son factores heredados, mientras que el desarrollo de la infraestructura permite que una nación o región genere ventajas competitivas a través del transporte”³.

² PORTER, Michael. La ventaja Competitiva de las naciones. Determinantes de la ventaja competitiva nacional. Buenos Aires. Vergara, 1991. p.210.

³ PORTER, Michael, Los cluster y la competencia. En: Revista Gestión. Buenos Aires. Vergara, Enero, 1999, vol.2, no. 1. p.3

b) Las condiciones de la demanda hacen referencia a la naturaleza de la demanda de un bien o servicio del sector en el mercado interno. Es necesario tener en cuenta la importancia del mercado interno a la hora de mencionar este factor, debido a que es el generador de las pautas de la oferta, en donde la calidad del mismo permite la generación de la ventaja competitiva.

Se debe tener claro que cuando la demanda existente es de calidad, se genera una exigencia al interior de la empresa, que lleva a la misma a esforzarse por complacer a sus clientes y a tener la respuesta a todas sus necesidades; es en ese momento donde entra a jugar un papel decisivo las estrategias que tenga una empresa para superar a su competencia.

c) La tercera punta del diamante son los sectores afines y de apoyo, que se refiere a la presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos. Se recalca la presencia de proveedores de materias primas y maquinaria, así como las integraciones horizontales referentes a la adquisición por parte de una empresa de productos similares, sustitutos y alianzas entre competidores, así como las coaliciones verticales denotan el control que la empresa ejerce sobre la entrada y distribución de productos o servicios de los mismos, todo lo anterior con el fin de generar ventaja competitiva.

d) La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas es la última punta del diamante y plantea las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica. Es importante mencionar que el ambiente de rivalidad y la concentración geográfica de las empresas, permite generar ventaja competitiva, ya que las mismas se ven obligadas a generar innovación para mantenerse en el mercado y entre más concentradas geográficamente estén, mayor será la rivalidad y el desarrollo⁴.

En todas las economías los gobiernos son una fuerza externa que afecta al sistema de atributos del diamante competitivo. Juega un papel decisivo en el adelanto de las

⁴ PORTER, La ventaja Competitiva de las naciones. Determinantes de la ventaja competitiva nacional. Op. Cit., p.174

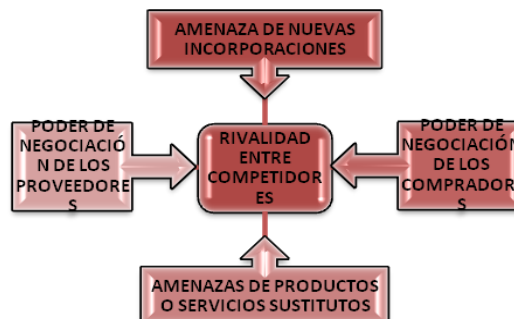
condiciones de los factores debido a que influye por medio de las políticas de desarrollo e infraestructura, así como los planes de educación básica y superior. En los sectores conexos y de apoyo, el estado puede influir a través de planes de desarrollo y competitividad, asociatividad e incontables maneras. En cuanto a la estrategia estructura y rivalidad de las empresas, el estado influye de forma importante por medio de las políticas fiscales y la regulación de mercados de capitales. En cuanto a las condiciones de la demanda, los gobiernos inciden a través de los requisitos y la calidad que exigen a la hora de realizar un proceso de contratación estatal.

1.2 MODELO DE LAS FUERZAS DE PORTER

A través de este modelo que determina la competencia se analiza el sector minorista de la ciudad de Bucaramanga, para determinar el grado de competitividad del mismo y la posición influyente de cada uno de los actores de este mercado.

Como dice Michael Porter⁵, existen cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de las organizaciones y determinan la rentabilidad a largo plazo en un sector. Estas fuerzas se mencionan a continuación.

FIGURA 2. Fuerzas determinantes de la competencia



Fuente: Michael Porter. La Competitividad de las Naciones

⁵ PORTER, Michael. Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la Competencia. 2 edición. México, Deusto. 1984. p. 23.

La intensidad de la rivalidad entre los competidores se presenta de diferentes formas y se da cuando las organizaciones no quieren perder su participación en el mercado, lo que les obliga a buscar diferentes estrategias que les permitan mantenerse y crecer dentro del mismo.

Esta rivalidad se basa en los siguientes factores:

a) Amenaza de nuevas incorporaciones⁶:

- Numerosos competidores e iguales en tamaño. En este caso las estrategias de las empresas son agresivas y buscan ganar mayor participación en el mercado, sacrificando participación del competidor, lo que conlleva a una lucha estratégica entre los competidores por aumentar los clientes.
- Crecimiento lento. Cuando el crecimiento del mercado es lento, las organizaciones que deseen aumentar su tamaño y mercado, deben hacerlo ganando la participación de los competidores para balancear el bajo crecimiento.
- Costos fijos y de almacenamiento alto. En las industrias en donde los costos fijos y de almacenamiento son altos, es común que las empresas aprovechen al máximo su capacidad instalada para disminuir estos costos, generando sobreproducción, que conlleva al aumento en la oferta, disminuyendo el precio de venta, por lo cual la rivalidad entre los competidores aumenta.
- Poca diferenciación. Este caso se presenta generalmente en productos de primera necesidad, en donde los factores diferenciadores no son fáciles de percibir por el cliente y el precio se convierte en la mayor atracción para los consumidores. Generando una guerra de precios.
- Fuertes barreras de salida. Estas barreras se presentan en sectores en donde los costos de inversión son altos, hay adquisición de activos especializados y restricciones legales, en donde el costo de salida es muy elevado, lo que genera que los competidores intensifiquen su rivalidad, aún enfrentando difíciles condiciones para no salir del mercado.

⁶ PORTER, Michael. "Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia". México: Ediciones CECSA, Edición revisada, 2002.

b) La presión proveniente de productos sustitutos. Para Nicholson (1997:113) dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias, este tipo de presión es satisfactoria para los clientes, ya que ante la presión de productos sustitutos se restringen los precios de venta elevados, obligando a los oferentes a ofrecer calidad y aumentar la rivalidad. En el momento en que se presenta la presión por productos sustitutos, es cuando las empresas se deben preocupar más por evaluar las necesidades de sus clientes y así mismo hallar la forma de satisfacer las mismas.

c) Alto poder de negociación de los compradores. Este tipo de fuerza se presenta en sectores en donde los compradores son exigentes y donde hay presencia de productos sustitutos; para que exista alto poder de negociación de los compradores se deben presentar los siguientes aspectos:

- Los compradores se encuentran asociados o manejan grandes economías de escala.
- Los proveedores dependen exclusivamente de un grupo determinado de compradores asociados.
- Los compradores tiene facilidad de integraciones hacia atrás.
- Los compradores son exigentes y se encuentran bien informados de los precios de venta en el mercado.

d) Alto poder de negociación de los proveedores. Se presenta en economías donde los proveedores tienen control en los precios de venta. Esto puede presentarse cuando hay existencia de monopolios u oligopolios, factores diferenciadores en los productos o porque hay amenaza de integración hacia adelante por parte de los proveedores.

Porter en su libro ser competitivo afirma que la competitividad es la clave para la excelencia, de igual forma menciona "Las compañías que valoran estabilidad, clientes obedientes, proveedores dependientes y competidores aletargados invitan a la inercia, y en última instancia al fracaso"⁷.

⁷ PORTER, Michael. Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. España, Deusto, 2003 p.478.

Por lo anteriormente dicho es que la competitividad debe convertirse en obsesión para todas aquellas industrias que deseen sostenibilidad y crecimiento, la globalización y los tratados de libre comercio han permitido que las compañías se esfuercen por ser competitivas. Es por esto que para los gobiernos es de vital importancia que sus organizaciones perduren y obtengan un futuro crecimiento, para ello se han implementado programas de fomento empresarial, apoyo a Mypimes y creación de empresas.

1.3 DEFINICIÓN DE CLUSTER

El concepto de *cluster* se ha venido diversificando en los últimos años tomando gran interés por parte de algunos autores como Michael Porter. Para él, el *cluster* se puede definir como un proceso de compañías y otros actores que situados dentro de un área geográfica cooperan alrededor de un nicho funcional creando vínculos cercanos y alianzas de trabajo para mejorar su competitividad colectiva.

El proceso de desarrollo inicia cuando en la sociedad se manifiesta una energía capaz de canalizar de manera convergente las fuerzas que se encontraban latentes o dispersas; crean agrupamientos empresariales organizados que generan ventajas competitivas avanzadas, de particular relevancia para los grupos de pequeñas empresas agrupadas sobre el territorio, estimulando la capacidad de mostrar potencialidades propias, naturales, humanas, institucionales y organizacionales para saber en qué “se es bueno”, creando posibilidades de aumentar la productividad e ingresos de las personas.

Otra característica fundamental radica en la importancia que tiene, la existencia entre los actores de un *cluster*, la generación de confianza y cooperación, apoyado en la generación de una cadena de valor, que sea capaz de crear una visión de cooperativismo que provoque nuevas oportunidades en las asociaciones que producen la cadena de confianza, cuyo eje central de acción, es una alianza de los sectores público y privado, en donde las autoridades, comunidades y empresas juegan un papel decisivo no tradicional.

1.3.1 Factores que explican la existencia de *cluster*. Como Maskell (2001:5) señala, entre las primeras tareas que debe abordar la teoría económica del cluster se encuentra la de ofrecer una explicación para la existencia del mismo. En particular, debería explicar qué ventajas se derivan de la concentración espacial de empresas interrelacionadas y por qué éstas no son mayores cuando la actividad que llevan a cabo dichas empresas se aborda por una sola compañía de gran tamaño.

Con respecto al primer ítem, la principal explicación ofrecida por la literatura ha sido tradicionalmente la de las economías de aglomeración. Las aportaciones pioneras de Marshall, recientemente reformuladas por Krugman (1992:15), fueron completadas por los desarrollos habidos en las diferentes escuelas o corrientes, que Krugman (1995:67) incluye bajo la denominación genérica de geografía económica. Este tipo de ventajas externas, que Schmitz y Nadvi (1999:1506) denominan economías externas incidentales, no planeadas o pasivas, dado que se generan para las empresas ubicadas en el *cluster* de modo espontáneo, como subproducto de la actividad económica que tiene lugar en el mismo y no como fruto de actividades conscientes y con un objetivo determinado de cooperación entre los componentes del *cluster*, se ordenaron, siguiendo a Swann (1998:62), según afecten, positiva y negativamente, al desarrollo de los *cluster*, y según jueguen por el lado de la oferta o de la demanda⁸.

Entre las economías positivas de localización que juegan por el lado de oferta cabe destacar las siguientes:

- La concentración espacial de determinadas actividades da lugar a un desarrollo de mano de obra, proveedores, infraestructuras e instituciones especializadas, que resultan más accesibles o con un menor coste para las empresas que se ubican en dicho espacio. A este tipo de economías externas suele denominárseles también economías pecuniarias o estáticas (Larrea 2000:214).

⁸ Como indica Swann (1998:70), en la literatura de los clusters suele dedicársele mucha atención a los factores que juegan por el lado de la oferta y a las ventajas que presenta la clusterización, pero apenas se mencionan los factores que juegan por el lado de la demanda, así como las de economías que se derivan de la clusterización (factor este último fundamental para poder entender el ciclo de vida de los clusters).

- La concentración espacial de actividades favorece la innovación y el aprendizaje: en el caso de empresas situadas en la misma actividad, porque la observación y comparación de las diferencias trayectorias y resultados de cada una favorece un proceso de selección e imitación de las mejores prácticas; y en el caso de las empresas situadas en distintas fases de la cadena de valor, porque además la mayor proximidad de proveedores y usuarios favorece el proceso de innovación y aprendizaje de las empresas (Lundvall 1992:58), la especialización y concentración de la empresa en sus competencias esenciales aumenta su capacidad innovadora (Maskell 2001:12).

La principal desventaja que se genera en cuanto a la oferta, es que la congestión y aumento de la competencia que se concibe en los mercados de *inputs* da lugar a un aumento del precio del suelo y de la mano de obra.

En cuanto a las economías de localización pertenecientes a la demanda, Swann (1998:70) hace referencia a la existencia de una demanda local fuerte, a que la firma que se ubica en el *cluster* puede apoderarse de la cuota de mercado de sus rivales, así como las empresas situadas en el *cluster* pueden ser encontradas más fácilmente por los clientes (reducción de costes de búsqueda), finalmente, genera externalidades informativas sobre las características y tendencias del mercado. La principal desventaja, en lo que respecta a la demanda, es que el aumento de la congestión y competencia en los mercados de *outputs* reduce los precios, las ventas y beneficios por empresa. No obstante, al mismo tiempo, según Porter (1998:14) ese aumento de la competencia resulta beneficioso, por el acicate que supone para la mejora y la innovación.

Como todos los autores señalan, la importancia que poseen unos u otros factores varía mucho en función del tipo de actividad predominante en el *cluster*, de la fase del ciclo de vida que este atraviesa, del país o región en que aquél se ubique, etc. De cualquier manera, y a pesar de no existir trabajos empíricos que cuantifiquen la importancia de cada uno de estos factores para el conjunto de la economía, algunos autores se han atrevido a avanzar opiniones al respecto. Así, por ejemplo, Krugman (1992:62) considera que el principal factor que impulsa los procesos de concentración espacial lo constituye el desarrollo de mano de obra, proveedores, infraestructuras e instituciones especializadas

en tales espacios; para Krugman, los *spillovers* tecnológicos constituyen un factor secundario. Para Porter (1998), en cambio, “las ventajas relativas a la innovación y al crecimiento de la productividad que traen consigo los cúmulos puede que sean más importantes aún que las obtenidas en el terreno de la productividad ‘estática’” (p. 226). Por otra parte Porter subraya que “la reducción de costes derivada de la proximidad a los factores de producción y a los mercados se ha visto socavada por la mundialización de los mercados, de las tecnologías y de las fuentes de suministro, por el aumento de la movilidad y por la reducción de los costes de comunicación y de transporte.” (p. 219)

Pero además de las economías externas pasivas, habría que hacer mención de las ventajas derivadas de la acción conjunta (*joint action*) que el *cluster* en su concentración sectorial y geográfica de empresa favorece. Schmitz (1995:24) denomina eficiencia colectiva (*collective efficiency*) a la ventaja competitiva derivada de las economías externas (anteriormente mencionadas) y de la acción conjunta. Las economías externas espontáneas darían lugar a eficiencia colectiva pasiva, y las actuaciones conjuntas de las empresas a eficiencia colectiva activa. En relación con tales actuaciones conjuntas, la Organización para la cooperación y el desarrollo económico, OCDE, (1999:74) y Porter (1998:220) señalan que la existencia del *cluster* facilita la realización de acuerdos de cooperación, que permiten explotar complementariedades y economías de escala y alcance, así como aumentar la flexibilidad y velocidad de reacción de las empresas ante cambios del entorno.

Como justificación de esa mayor facilidad para alcanzar acuerdos, la gramática de los *clusters* suele recurrir a la teoría de los costes de transacción. De hecho, tal como señala Maskell (2001:20), buena parte de la literatura reciente que ha tratado de los *cluster*, se ha alejado del esquema basado en las economías de aglomeración hacia un análisis de los *cluster* basado en los costes de transacción. El *cluster* se vería como una alternativa al mercado, menos costosa en términos de identificación, acceso e intercambio de bienes, servicios o conocimiento entre empresas. Ello es debido a que la pertenencia a un mismo ámbito espacial, en el que existe una cierta homogeneidad idiomática, cultural e institucional, y en el que los intercambios se convierten en habituales y repetitivos, genera un clima general de confianza y entendimiento que ayuda a reducir los comportamientos indebidos, impulsa a que voluntariamente se ofrezca información fiable, conduce a que los

acuerdos se cumplan, sitúa a los negociadores en la misma línea y facilita que se comparta el conocimiento tácito.

Cabe aducir que la reducción de los costes de transacción sería todavía superior a la de un *cluster* de elevada confianza en el caso de existencia de una única empresa, que desempeñara precisamente las mismas actividades, en la misma localización, y con los mismos proveedores, clientes y trabajadores. Esa ventaja de la internalización de actividades (es decir, de la “jerarquía”, en términos de la teoría de los costes de transacción) sobre el mercado era, por ejemplo, una de las principales razones que había llevado a que las empresas decidieran llevar a cabo la parte fundamental de sus actividades de I+D internamente (Teece 1988:100).

Según Maskell, las formas específicas de creación de conocimiento disponible para la empresa individual cuando persigue objetivos por ella definidos, pero no disponibles para la división de una gran entidad en la que las instrucciones son recibidas y las acciones se encuentran restringidas por procedimientos y limitaciones impuestos desde arriba⁹. Cada empresa posee una idiosincrasia y una trayectoria tecnológica propia, incluso con respecto a las empresas pertenecientes al mismo sector, que hace que en el caso de que –como pasa en un *cluster*– exista una multiplicidad de empresas desarrollando la misma actividad, el proceso de innovación y aprendizaje no sea uniforme.

Las diferencias que tienen lugar en las soluciones adoptadas por cada una de las empresas y los resultados a que dan lugar pueden ser observados y comparados por las compañías de la misma actividad y ubicadas en el mismo territorio, de modo que las más exitosas pueden ser seleccionadas e imitadas por las restantes, incluso en el caso de que entre las organizaciones no existan acuerdos de cooperación o interacción. Como señala Maskell, a una única empresa multidivisional le resultaría sumamente difícil, incluso aunque se esforzara, replicar internamente el proceso de experimentación paralelo que tiene lugar entre empresas independientes que hacen similares cosas en el *cluster*, dado

⁹ Además del razonamiento aportado por Maskell, cabría hacer mención así mismo de las ventajas (principalmente, la flexibilidad) e inconvenientes (en economías de escala, internacionalización, financiación, cualificación de trabajadores y gerentes, acceso a información) que presentan las empresas de menor tamaño con respecto a las grandes, de importancia muy diferente de unos sectores a otros, que inciden en el peso y evolución relativa que tienen los diferentes tramos de tamaño de empresa en la economía (véase Aranguren 1998).

que la existencia dentro de una empresa de visiones que compiten, a menos que sea cuidadosamente gestionada y de limitado alcance, ocasiona serios problemas.

En general cabe afirmar que, la ventaja de una forma u otra de organización dependerá de la naturaleza y complementariedad de las actividades que deban ser coordinadas. Actividades similares a las que desarrolla la empresa y que pertenecen a su núcleo esencial de capacidades, tienden a ser llevadas a cabo y coordinadas dentro de la misma. Actividades que no son similares ni complementarias a las de las organizaciones, tenderán a ser coordinadas por el mercado.

Las actividades que no son similares, pero sí complementarias a las de la empresa, serán desarrolladas y coordinadas con algún tipo de organización intermedia, tal como puede ser la del *cluster*. En este sentido, la creciente especialización que está teniendo lugar en la economía y en las empresas está conduciendo a un creciente protagonismo de este tipo de organizaciones intermedias entre la compañía y el mercado.

En el informe de síntesis elaborado por el Grupo especializado de la OCDE sobre *cluster* industriales, la importancia adquirida en estos tiempos por el funcionamiento en red y los *cluster* se atribuye al papel clave que para la competitividad posee hoy día la innovación, ya que, para tener éxito en el proceso de innovación, las empresas son cada vez más dependientes de los conocimientos y saben ser complementarios de otras compañías. La producción y la innovación es cada vez menos la actividad individual de una organización, sino que requiere la acción combinada de varias, cada una de ellas especializada en específicas combinaciones de habilidades, tecnología y competencias. Ha habido, pues, un desplazamiento en las empresas hacia la desinternalización de actividades a lo largo de la cadena de valor y hacia la especialización en aquellas actividades que requieren recursos y capacidades en que las empresas ya poseen, o pueden fácilmente obtener ventaja competitiva.

En este contexto, según el grupo especializado de la OCDE, “los principales incentivos para la formación de *cluster* y alianzas han sido la reducción de los costes de transacción, el desarrollo de nuevas habilidades, la superación (o creación) de barreras de entrada en

los mercados y la aceleración del proceso de aprendizaje” (Roelandt y Den Hertog 1998: 5).

1.3.2 Los *clusters* y su geografía económica. Debido a que los países pobres carecen de *clusters* bien desarrollados y se encuentran luchando en el mercado mundial con mano de obra barata y recursos naturales, se hace importante superar estos obstáculos, para ser más competitivos en el mercado, creando *clusters* que sean altamente productivos a nivel regional, ya que la experiencia demuestra que se convierten en un factor de control que permite tanto al país como a la región alcanzar niveles superiores de una economía avanzada. Es por esto, que se han venido desarrollando diversas propuestas para la formación de *clusters* en la ciudad, en donde se deben fortalecer los niveles asociativos de trabajo y a su vez el progreso y desarrollo de la región, aportándole de una u otra manera al país crecimiento económico.

Promover la formación de *clusters* en las economías regionales significa empezar por el nivel más elemental. Teniendo en cuenta el presente caso de estudio (La implementación de una cultura *cluster* de tenderos en la ciudad de Bucaramanga), es claro que se deben establecer mecanismos que ayuden a mejorar el grado de educación y habilidades de las personas que lo conforman, implementando mayores niveles de tecnología. Todas estas características brindan nuevos espacios de mercados, generando así, mayor acceso a nuevos clientes.

Al hablar de las primeras etapas del desarrollo económico, la región debe impulsar el comercio local para desarrollar habilidades, que luego les permitan competir a una escala un poco más global. Ese tipo de actividad comercial mejora sustancialmente el desarrollo de los *clusters*. Actualmente la consolidación de *clusters* (en diversos sectores en especial el de los tenderos), ha dado mayor importancia en las ciudades como Bogotá, Medellín y Cali, por contar con mejores posibilidades de infraestructura, proveedores e instituciones que les brinden apoyo continuamente.

Una geografía económica caracterizada por la especialización y la dispersión es decir, la presencia de áreas metropolitanas, cada una de ellas especializada en una gama de *clusters* resulta una organización industrial mucho más productiva que la basada en una o dos ciudades enormes y diversificadas. En países como Alemania, Italia, Suiza y los Estados Unidos, este tipo de especialización, comercio interno y de competencia entre las distintas regiones motoriza el crecimiento de la productividad mejorando la capacidad de las empresas para competir con eficiencia a escala global.¹⁰

Es importante tener en cuenta lo anteriormente mencionado por Michael Porter, para afirmar que el mayor impulsador de productividad, crecimiento a nivel local y nacional es el *cluster*; ya que representan una nueva forma de organización espacial y al mismo tiempo le dan un nuevo rumbo tanto a las innovaciones como a la consolidación de más empresas.

1.4 INNOVACION

La innovación es la base para la creación de riqueza, esta permite a las organizaciones arraigarse en los mercados y se convierte en una barrera de entrada para nuevos competidores, por esto los tenderos de la ciudad deben innovar su forma tradicional de actuar en el mercado, mejorando sus condiciones de sostenibilidad que le permitan crecer en el sector; de esta forma no podrán ser absorbidos por los nuevos conceptos de mercado que traen las grandes superficies al país.

Es importante que en las empresas se hable constantemente del término innovación. La innovación se define como “la capacidad de estructurar una idea y traducirla en un producto o servicio que tenga un impacto en el mercado”¹¹ por tanto innovar es inventar,

¹⁰ PORTER, Michael. Los cluster y la competencia, En: Estrategia. Buenos Aires. Enero- febrero, 1999. vol. 6, no. 98, p. 114-128.

¹¹ VALDES, Luigi. Innovación. El arte de inventar el futuro. Bogotá, Norma, 2004. p.1

crear y plasmar ideas en productos revolucionarios que generen satisfacción en los consumidores.

Una de las labores más difíciles pero a la vez más necesaria en las empresas es la de satisfacer a sus clientes, por este motivo, es que dentro de la compañía debe existir factores generadores de innovación, pues, cuando se hacen presentes facilitan el ofrecimiento de bienes y servicios que lleven a satisfacer las necesidades de los consumidores; cuando esto ocurre, los compradores van a transformarse en clientes asiduos.

A lo largo del tiempo se han conocido muchas definiciones de innovación, por ejemplo el libro verde de la innovación la describe como “sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas permitiendo responder a las necesidades de las personas y de la sociedad”¹², aportando así al mejoramiento continuo de la empresa.

Es de tener en cuenta que la innovación no solo sirve para crear productos que den solución a los requerimientos de los clientes, sino, que en la mayoría de los casos, permite que dichas necesidades se creen en los clientes o que las hagan palpables cuando los mismos no las han visto.

Por lo anteriormente dicho, es que la innovación no se debe limitar, pues va más allá de simples ideas, según Luigi Valdes, la innovación es un proceso sistémico, encaminado hacia la creación o mejoramiento de un bien o servicio que sobrepase los límites de satisfacción de los consumidores¹³. Innovar es un proceso más amplio, en donde los limitantes no existen, donde se requiere de una mejora continua y actualizaciones constantes, para que el factor innovador no se pierda en el pasado y por el contrario lleve a un esfuerzo constante por creación de cosas nuevas.

Dentro del proceso de innovación, las empresas deben evaluarse y conocer los aspectos desarrollados en sus compañías para volverlos innovadores. Deben transformar la

¹² COMISIÓN EUROPEA. Libro Verde de la Innovación. Introducción. Madrid, 1995. p.4

¹³ VALDES, Op. cit., p.6

investigación y el desarrollo, así como la forma de hacer negocios que logren un impacto valorado por los usuarios, convirtiéndola así, en herramientas que las conduzcan al éxito.

El éxito de la innovación se logra no solo con la creación de nuevos productos, pues un nuevo producto solo es exitoso si el cliente lo percibe así, es decir, se considera un producto innovador al momento de influir en la decisión de compra, pues si el producto no se vende, entonces no es considerado como innovador.

La innovación se convierte en un motor de desarrollo y crecimiento para las empresas, por ejemplo, un empresario que siempre este presto a innovar y a plantear nuevas estrategias para satisfacer a sus clientes, va a percibir los resultados de dicha innovación, al final de su ejercicio contable; además de esto va a generar barreras de entrada que garanticen un crecimiento sostenido para su negocio.

Hay formas de mejorar la innovación, una de estas es la creación de los *clusters*, debido a que una de las ventajas de estos, es que mejoran la capacidad que tienen las empresas para innovar, por ende, incrementan la productividad de las compañías o industrias constituyentes, además de esto, estimulan la creación de nuevas organizaciones que impulsan la innovación y amplían el conglomerado tanto en su evolución como en el alcance del mismo.

2. CIFRAS DEL SECTOR

2.1 GENERALIDADES

En este capítulo se analiza cómo se encuentra el sector minorista a nivel nacional, departamental y local, para esto, se utilizaron cifras de Fenalco, el DANE, la Cámara de Comercio de Bucaramanga y de la Alcaldía Municipal de la misma ciudad. A continuación se muestra una breve introducción que referencia el sector minorista junto con un pequeño marco conceptual que servirá para dar más claridad al tema tratado.

Antes de comenzar a hablar del sector minorista es necesario explicar a que se refiere el mismo. Según el DANE, en el sector minorista se encuentran las empresas dedicadas a la reventa (venta sin transformación) de mercancías o productos, destinados para consumo, uso personal ó doméstico y que se encuentran en el territorio nacional.¹⁴ El CIIU clasifica a las tiendas dentro de este sector, por lo tanto se tomarán en cuenta los datos de este sector para realizar el presente estudio.

El código industrial internacional uniforme (CIIU) es una clasificación por tipo de actividad económica y no una clasificación de bienes y servicios. Esta clasificación se aplica a los agentes económicos. El comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco, está clasificado bajo el código G5211.

Además, expenden otro tipo de mercancías destinadas al consumo del hogar, entre ellas se encuentran: vestuario, electrodomésticos, muebles, artículos de ferretería, cosméticos, etc.; entre los que ejercen éstas actividades se encuentran los supermercados, cooperativas de consumidores, comisariatos, y otros establecimientos similares entre los que se incluyen tiendas, graneros, etc., que están localizadas en los pueblos ó barrios. El CIIU clasifica las tiendas bajo los códigos G521101 Comercio al por menor en tiendas

¹⁴ DANE. [En línea]. Muestra Mensual del comercio al por menor. Ficha metodológica. [2009-01-20]. [citado en 2009-03-10]. Disponible en internet: <http://www.dane.gov.co/>

pequeñas y graneros y G521102 Comercio al por menor de víveres y abarrotes en otro tipo de establecimientos. Los supermercados están clasificados bajo el código G521103 Comercio al por menor en supermercados y almacenes de cadena¹⁵.

No obstante, existe otro subgrupo en el que son clasificadas las tiendas y para el cual se tiene en cuenta el tamaño y otros aspectos de las mismas. Según los análisis realizados por Fenalco, las tiendas de barrio son diversificadas y se presentan en diferentes tamaños. Han evolucionado a través del tiempo, ocasionando el cambio cultural de tenderos a empresarios, desarrollando sentido de superación en los mismos, quienes han visto crecer sus negocios, han ampliado el tamaño y el formato de sus establecimientos.

A continuación se muestra una tabla que explica cómo se clasifican los establecimientos dedicados al comercio al por menor de víveres y abarrotes según Fenalco:

TABLA 1. Clasificación del comercio al por menor de víveres

Tienda pequeña	Área de ventas menor de 49 m2. Un solo formato, ausencia de tecnología.
Tienda-Superete	Área de ventas entre 50-100 m2. Formato mixto, caja registradora, baja tecnología.
Superete Pequeño	Área de ventas entre 50-100 m2. Formato de autoservicio, más de una caja registradora.
Superete Mediano	Área de ventas entre 100-200 m2 Formato de autoservicio, más de dos cajas, nivel medio-alto de tecnología.
Superete Grande	Área de ventas entre 201-400 m2 Formato de autoservicio, más de tres cajas registradoras, nivel medio-alto de tecnología.

Fuente: CICO- FENALCO

¹⁵ DANE. Base de datos [programa de computador en disco]. Bucaramanga. Centro de documentación. 2009-03-02.

Otro tipo de establecimientos de venta de víveres y abarrotes son las bodegas, quienes desarrollan un formato similar al de las tiendas, pero con un área de ventas mayor y su principal característica son los bajos costos a los consumidores, los superetes, las bodegas y otro tipo de establecimientos, se clasifican según el código CIIU 6521102 comercio al por menor de víveres y abarrotes en otro tipo de establecimientos.

El sector minorista se analiza a continuación a través de datos suministrados por el DANE, FENALCO, la cámara de comercio de Bucaramanga, a través del registro mercantil para Santander y datos proporcionados por la secretaría de hacienda de la Alcaldía de Bucaramanga, donde se menciona el histórico de ventas, tendencias, generación de empleo y la creación de nuevos establecimientos comerciales, a nivel nacional, departamental y algunas locales para cada una de las clasificaciones anteriormente mencionadas, siendo importante resaltar la importancia del sector para la economía nacional.

2.2 CIFRAS GENERALES

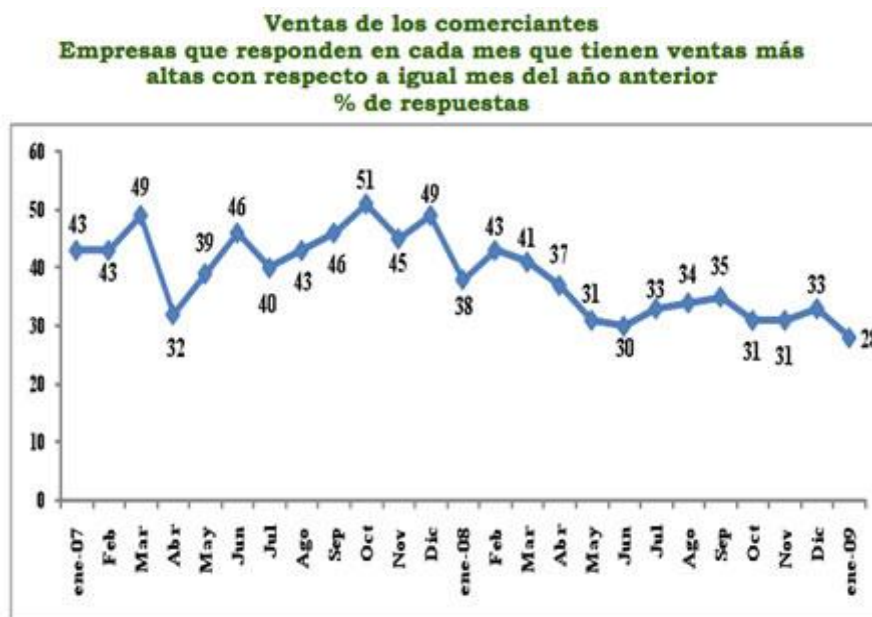
Para iniciar un análisis de cómo se encuentran las tiendas de barrio, es necesario identificar el estado del sector a nivel nacional. Para esto se toman los informes nacionales reportados por el DANE y Fenalco, sin embargo, dicho análisis será generalizado debido a que dentro del sector minorista no solo se encuentran tiendas y bodegas, sino que entran otros formatos de establecimientos como lo son concesionarias, almacenes de ropa, entre otros.

2.2.1 Cifras nacionales. Este análisis se inicia con una comparación entre el año 2007 y 2008 del sector. Se tendrá en cuenta las ventas y el empleo aportado por el mismo al país.

A continuación se presenta la variación de las ventas del sector minorista en Colombia, para el periodo 2007-2008, su influencia en el desarrollo de nuevas estrategias y el comportamiento del empleo para el mismo período.

El sector se encuentra en un momento en el que es importante identificar las tendencias de los consumidores, en la búsqueda de nuevas estrategias de captación del mismo, debido a que las ventas disminuyen cada vez más.

GRÁFICA 1. Variación de ventas mensuales de los comerciantes año 2007-2008



Fuente: Fenalco

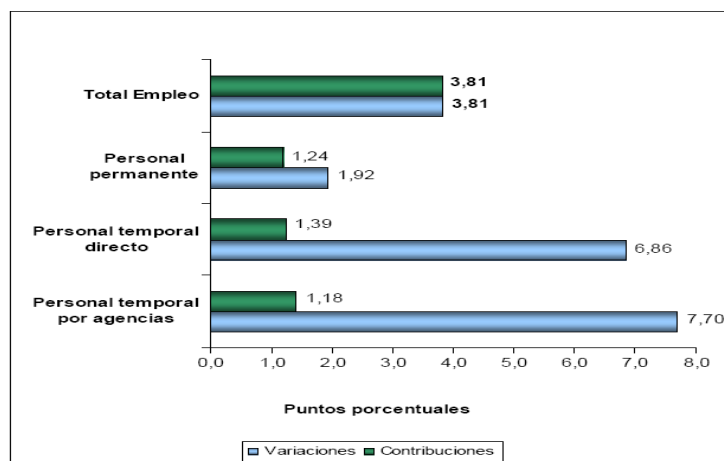
Como se observa en la gráfica las ventas han disminuido con respecto al mismo mes del año anterior, sólo en el mes de abril del año 2008 las ventas fueron superiores, indicando que el sector ha ido decayendo, sin embargo, como se menciona en el desarrollo de este capítulo, el sector es demasiado grande y posiblemente se haya visto afectado no solo por los supermercados o las tiendas sino por los demás almacenes que se encuentran inscritos en el mismo.

No obstante, el panorama no es del todo desalentador para este sector, pues a pesar de la disminución en ventas, se puede observar que se está haciendo un aporte para el incremento del empleo en el país.

Según el boletín de prensa del DANE, de la muestra mensual del comercio al por menor, en el mes de noviembre de 2008, respecto al mismo mes de 2007, las ventas reales disminuyeron 2,9%, mientras que el empleo aumentó 0,2% y durante los primeros once meses de 2008 el porcentaje de empleos aumentó 3,8%, con un incremento en ventas del 1,1%¹⁶. Estos datos indican que el sector está realizando un aporte importante para empleo del país a pesar de que las ventas no son las mejores.

A continuación se ilustra la variación y contribución del empleo en el sector para los primeros once meses del año 2008:

GRÁFICA 2. Variación y contribución de empleo año 2008



Fuente: DANE Muestra Mensual de Comercio al por Menor

Se puede observar que de enero a noviembre del año 2008 hubo un incremento en el empleo asociado al comercio minorista de 3.8% comparado con el año anterior. Las tres

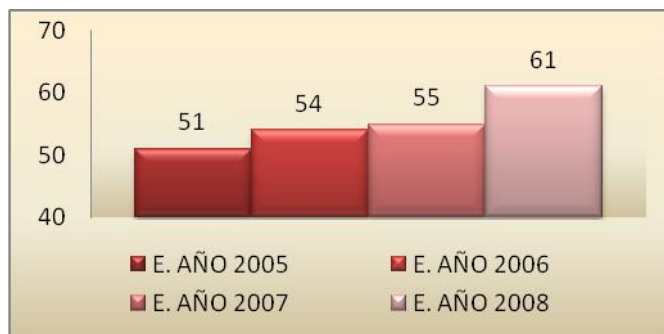
¹⁶ DANE. [En línea]. Boletín de prensa: Muestra mensual de comercio al por menor. Bogotá, [2009-01-20]. [citado en 2009-03-10]. Disponible en internet: <http://www.dane.gov.co/>

categorías presentaron similares contribuciones a la variación total y así mismo aumento en los niveles de personal ocupado, afirmando una vez más, la importancia del sector en la disminución de los niveles de desempleo del país.

A pesar de la importancia que tiene los datos suministrados por FENALCO y el DANE a nivel nacional, es necesario realizar un análisis que muestre de forma cercana como se encuentran los supermercados y las tiendas, debido a que los informes nacionales son muy generales y solo muestran como está el sector en toda su magnitud. Es por esto que se presenta a continuación un análisis del estado de los almacenes de cadena y las tiendas de barrio en Santander, realizando una comparación más amplia que la del sector a nivel nacional y que incluye los años comprendidos entre los periodos del 2005 a 2008.

2.2.2 Cifras de almacenes de cadena en Santander. Inicialmente, se presentan los datos proporcionados por la cámara de comercio de Bucaramanga, a través del registro mercantil para el departamento de Santander, por medio de un histórico de cuatro años comprendidos entre el (2005-2008), además, la representación gráfica de los principales factores influyentes en el sector, como la generación de empleo, el histórico de utilidades y el número de establecimientos comerciales presentes.

GRÁFICA 3. Número de supermercados y almacenes de cadena matriculados en la Cámara de Comercio en Santander



Fuente: Autores de este documento basados en el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Bucaramanga

Como se muestra en la gráfica 3, el incremento en el número de establecimientos no ha sido representativo para el periodo 2005 -2006, pues, se presentó un aumento de 5.8%, en el 2006-2007 1.8% y para 2007-2008 de 11%, el mayor valor se presentó en el periodo 2007-2008 donde se inició la apertura de grandes hipermercados en el departamento, entre los que se destaca Carrefour.

GRÁFICA 4. Histórico de utilidades a precios constantes



Fuente: Autores de este documento basados en el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Bucaramanga

Los datos de la gráfica 4 presentan un panorama muy positivo con respecto al aumento en las utilidades, el incremento presentado en el periodo 2005-2006 fue de 27.6%, en el siguiente periodo 2006-2007 el alza fue del 57% y en el tercer período 2007-2008 de 11.9%. Destacándose el aumento representativo del período 2006-2007, que lo convierte en un atractivo para la inversión.

El número de empleados en los primeros tres años tuvo un comportamiento descendiente poco significativo, presentándose variaciones negativas en el periodo 2005-2006 de 3.8%; para 2006-2007 un comportamiento descendiente un poco más alto al período anterior de 7.7% y contrario a los períodos pasados, para el último período 2007-2008, se presentó un aumento significativo de 111% que se le puede atribuir en parte a la apertura de Carrefour en Bucaramanga y su área metropolitana.

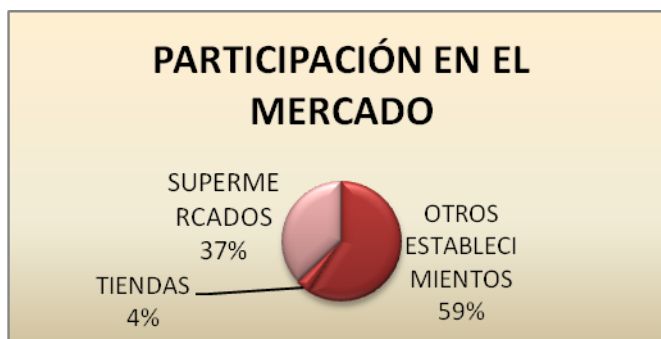
GRÁFICA 5. Empleados del sector



Fuente: Autores de este documento basados en el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Bucaramanga

A continuación se presenta una gráfica que representa la participación de los almacenes de cadena en el mercado.

GRÁFICA 6. Participación en el mercado año 2008 en Santander



Fuente: Autores de este documento basados en el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Bucaramanga

Como lo ilustra la gráfica la mayor parte del mercado está concentrado en el comercio al por menor de víveres y abarrotes en otro tipo de establecimientos y las tiendas pequeñas y graneros con un porcentaje de participación en el mercado de 59% y 4% respectivamente, convirtiéndolos en el principal competidor de los almacenes de cadena.

2.2.3 Supermercados y almacenes de cadena en Bucaramanga. En la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana existen 32¹⁷ establecimientos matriculados en la Cámara de Comercio como supermercados y almacenes de cadena código CIU G521103.

Destacándose en el transcurso del año 2008 la apertura de dos de tres grandes almacenes de la multinacional francesa Carrefour, su primer almacén se encuentra en el centro comercial Megamall, intersección de la avenida Quebrada Seca con la Carrera 33, en una zona residencial de la ciudad, esta sucursal es la número 42 en Colombia, cuenta con un área de 5.800 metros cuadrados y 560 celdas de parqueo para sus clientes; la segunda sede en la ciudad está ubicada en la zona del Bosque del municipio de Floridablanca con una superficie de 6.922 metros cuadrados y un acompañamiento de 59 locales comerciales, 244 celdas de parqueo y es la tienda número 52 en el país que abrió sus puertas al público el 14 de octubre de 2008; la tercera filial de la cadena está ubicada en el municipio de Girón sobre la intersección de la Avenida Los Caneyes y el bulevar de Las Ceibas, contiguo al casco antiguo de la localidad, con un área de ventas de 2.800 metros cuadrados y 50 celdas de parqueo, se inauguró a principios de noviembre de 2008 y es la tienda número 55 en Colombia¹⁸.

A mediados del mes de septiembre del año 2008, la multinacional francesa Carrefour firmó una alianza estratégica y adquirió un porcentaje no publicado por las directivas involucradas con Mercados de Familia S.A. (Mercadefam), uno de los supermercados de mayor tradición en la ciudad de Bucaramanga, que inició sus actividades en el año 1983 y que para el año 2008 contaba con tres hipermercados, tres droguerías, un supermercado y una nómina de 1.000 empleados.

¹⁷ CAMARA DE COMERCIO. Base de datos [programa de computador en disco]. Bucaramanga. Centro de documentación. 2009-03-02. "Actualizado Anualmente"

¹⁸ VANGUARDIA LIBERAL. [En línea]. Bucaramanga, [2008-10-14]. [citado en 2009-02-26]. Disponible en internet: <http://www.vanguardia.com/economia/local/10328>.

Fotografía 1. Carrefour en Bucaramanga



Fuente: Vanguardia liberal. [citado en: 2009-03-13]. Disponible en internet: <http://www.vanguardia.com/economia/local/10213-carrefour-inaugura-su-segunda-tienda-en-el-area-metropolitana>

El 15 de enero de 2009 Mercadefam inició actividades con una nueva razón social “Nuevo Mercadefam S.A.” sumándose así a la gran cadena de hipermercados Carrefour, pero sin perder sus caracterizaciones de atención al cliente y la razón social de sus almacenes; cabe anotar que se aumentó el nivel de servicios ofrecidos para los consumidores.

Otro de los actores importantes dentro del grupo de hipermercados en la ciudad de Bucaramanga son los almacenes Éxito, quienes ingresan a la ciudad en agosto del año 2002, con su primer hipermercado en la avenida La Rosita 24-07; hacia el año 1999 almacenes éxito empezó la fusión con la Gran Cadena de Almacenes colombianos (CADENALCO) quienes contaban con los almacenes Ley y Pomona e inician un proceso de cambio, en donde la junta directiva de CADENALCO decide la fusión total y para mediados del año 2003 se finaliza el proceso de cambio de razón social para los almacenes Ley y Pomona, convirtiéndose en almacenes Éxito, aumentando así su presencia a nivel nacional, incluida la ciudad de Bucaramanga, quien contaba con la fuerte presencia de almacenes Ley.

En el año 2006 almacenes Éxito se convierte en un socio estratégico para los almacenes Carulla Vivero, quienes posteriormente pasan a ser socios mayoritarios de la firma y

cambian su razón social a almacenes Éxito, quienes contaban con un hipermercado en la transversal oriental N° 90-218 en Bucaramanga, afianzando así su presencia en la ciudad y el resto del territorio nacional.

TABLA 2. Almacenes Éxito en Bucaramanga

TIENDAS ALMACENES ÉXITO	UBICACIÓN.
Éxito Bucaramanga	Cr. 17No. 45-56
Éxito Cabecera (Ley)	Cr. 35 A No. 49-27
Éxito Bucaramanga centro(Ley)	Cl. 36 No. 15-33
Éxito Cañaveral(ley)	C. Cial. Cañaveral L-100
Éxito Oriental (Vivero)	Tr. Oriental No. 92-218

Fuente: Autores de este documento

A esto se le puede sumar la presencia de supermercados, que ofrecen productos de la canasta familiar, que se concentran en los barrios o en sitios estratégicos de la ciudad, cuentan con frecuentes promociones, grandes cantidades de inventario, marcas institucionales de bajo costo y tarjetas de puntos para clientes frecuentes. Algunos de los supermercados de mayor importancia en la ciudad se tabulan más adelante.

La presencia de los supermercados que se mencionarán y otros, así como la existencia de hipermercados generan una rivalidad muy fuerte, un entorno competitivo, que favorece a los consumidores. Una guerra de precios, en donde cada uno de los actores aprovecha sus grandes economías de escala y su poder de negociación para comprar los productos con precios más bajos, obtener apalancamiento financiero por parte de los proveedores y vender a precios muy competitivos.

Esto se ve reflejado en promociones que los almacenes ofrecen por temporadas, grandes descuentos a finales de mes, con catálogos promocionales que son publicados en

revistas, cuñas radiales, periódicos y en ocasiones propagandas televisivas, ofreciendo a los clientes, productos de marcas líderes y marcas propias a bajos costos.

TABLA 3. Principales supermercados de la ciudad

RAZÓN SOCIAL	UBICACIÓN
Supermercados Mas Por Menos	• San Francisco Cra 23 # 14-40 • Bucaramanga K-27 · 21-26
Mercasur	• Barrio Caldas Cr 33 No 106-07
Cootracolta	• Bucaramanga Cl 36-27-52
Redil	• Bucaramanga Cl 13-21-60
Tía Ltda.	• Bucaramanga Cl 36 15-49
Despensa San Agustín	• Bucaramanga Cl 45 Diag. 15 Esquina • Bucaramanga, Plaza Sanfrancisco • Barrio Caldas Cr 33 No 106-13
El Súper	• Bucaramanga Cr 33 No 32-40
Cajasan	• Bucaramanga Cr 27 No 61-78

Fuente: Autores de este documento

2.2.4 Tiendas y otro tipo de establecimientos en Santander. Siguiendo con la misma metodología de análisis para los almacenes de cadena, con los datos suministrados por el registro mercantil de la cámara de comercio, se analizan las mismas variables anteriormente mencionadas tanto para las tiendas y pequeños graneros, como para otro tipo de establecimientos, ya definidos en las generalidades de este capítulo.

2.2.4.1 Tiendas en Santander. Se iniciará con el análisis de las tiendas de barrio ubicadas en el departamento de Santander.

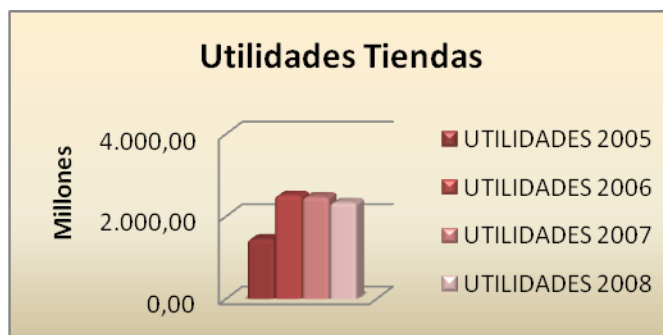
GRÁFICA 7. Crecimiento del número de establecimientos



Fuente: Autores de este documento en base al registro mercantil Cámara de Comercio Bucaramanga

Para el período comprendido entre el año 2005-2006, el aumento de establecimientos estuvo cercano al 12.7%, para 2006-2007 en un -2.8% con respecto al anterior y para el último período aumentó en un 21.4% por encima del segundo período. Mostrando un comportamiento normal sin muchas variaciones significativas en su proceder.

GRÁFICA 8. Utilidades de las tiendas a precios constantes.



Fuente: Autores de este documento en base al registro mercantil Cámara de Comercio Bucaramanga

Las utilidades que se presentan en la gráfica anterior para los periodos comprendidos entre el año 2005-2008 se presentan en valores constantes, el comportamiento de las mismas fluctúa de gran manera para el primer período y para los siguientes presenta un

comportamiento normal, muy por encima del primer año, para el primer período 2005-2006 la acentuación estuvo cercana al 73%, para el segundo periodo decreció en 1.36% y para el siguiente mermó un 5.6%. Lo que refleja una disminución en las utilidades para los dos últimos periodos, lo que permite inferir un problema en el bajo poder de negociación de estos establecimientos, quienes sacrifican su utilidad para aumentar las ventas.

Uno de los factores más importantes para analizar en este tipo de establecimientos es la generación de empleo, puesto que a través de estos negocios, algunos de los desempleados encuentran una forma de sustento digna, donde no se requieren mayores requisitos y baja inversión de capital, debido a la alta rotación de las mercancías y gran aceptación por la comunidad.

GRÁFICA 9. Tabla de empleos



Fuente: Autores de este documento en base al registro mercantil Cámara de Comercio Bucaramanga

Al considerar las tiendas de barrio como generadoras de empleo, frente a las grandes superficies, las grandes ganadoras en el departamento de Santander, son las tiendas de barrio, que para el 2005 superaron la generación de empleo con respecto a los supermercados y almacenes de cadena en un 88%, para 2006 en un 121.3%, 2007 111.46% y en el 2008 tan solo un 29.37%.

2.2.4.2 Otro tipo de establecimientos. El análisis a otro tipo de establecimientos comerciales pertenecientes al mismo sector, se realiza de acuerdo a las mismas variables anteriormente analizadas.

GRÁFICA 10. Número de establecimientos



Fuente: Autores de este documento en base al registro mercantil Cámara de Comercio Bucaramanga

El comportamiento en el crecimiento del número de establecimientos en los periodos comprendidos entre 2005-2008 es decreciente, dado que para el primer periodo 2005-2006 el número de establecimientos disminuyó en 6.9%, para 2006-2007 cayó un 15% y para el siguiente período aumentó de forma leve un 0.51% con respecto al período anterior mencionado.

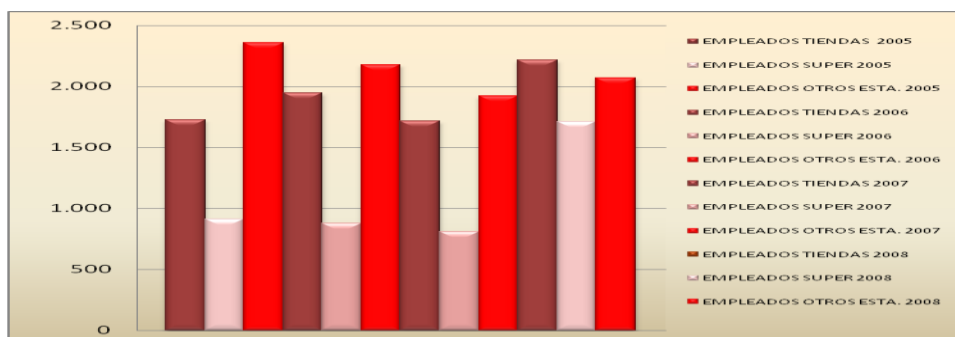
GRÁFICA 11. Utilidades de otros establecimientos en Santander



Fuente: Autores de este documento en base al registro mercantil Cámara de Comercio Bucaramanga

Como lo ilustra la gráfica, para 2005-2006 las utilidades decrecieron en un 2.3% en lo corrido de 2006-2007 las utilidades se incrementaron un 15% con respecto al periodo anterior y para 2007-2008 se presentó un alza casi nula, indicadores que ratifican la disminución de utilidades de este tipo de establecimientos, para hacer frente a la competencia y lograr una sostenibilidad en el mercado.

GRÁFICA 12. Número de empleados



Fuente: Autores de este documento en base al registro mercantil Cámara de Comercio Bucaramanga

La generación de empleo es una variable muy importante en las tiendas, así como para los otros tipos de establecimientos, como se ilustra en el año 2005, el mayor generador de empleo son otro tipo de establecimientos, con un 36.6% por encima de las tiendas y un sorprendente de 156% por encima de los supermercados de cadena; en el 2006 el comportamiento es similar, donde se destacan otro tipo de establecimientos con un 12% por encima de las tiendas de barrio y un 148% con respecto a los supermercados y almacenes de cadena.

En el año 2007 la generación de empleos en el sector se comportó de igual forma con un 12% por encima de la tienda y un 138% más que los supermercados y almacenes de cadena, para el último período la gran sorpresa la presentan las tiendas de barrio quienes son las culpables de generar un 28.6% de empleo más que los supermercados y almacenes de cadena y 6.6% superior que otro tipo de establecimientos en el departamento de Santander.

Como se ve reflejado en las estadísticas anteriores este tipo de empresas son promotoras de desarrollo social, ayudan en la generación de empleo directo e indirecto, generalmente emplean a su propietario y algunas personas de la familia, lo que les permite generar un amplio espacio de tiempo para la atención a clientes, horarios extendidos de hasta 18 horas/día, facilitando el acceso de productos a la hora de solicitarlos.

También generan empleo indirecto por parte de las personas que viven de estos establecimientos, como los repartidores de mercancías del canal tradicional o TAT (tienda a tienda), vendedores de las principales empresas y vendedores independientes.

Como el presente estudio se está realizando en la ciudad de Bucaramanga, entonces se mostrará a continuación un análisis de las tiendas y de otro tipo de establecimientos en dicha ciudad, con la finalidad de tener información más precisa de la situación actual de las mismas.

2.2.5 Tiendas y otro tipo de establecimientos en Bucaramanga. En Bucaramanga y su área metropolitana están matriculadas 1833¹⁹ establecimientos en la cámara de comercio, código CIIU G521101 comercio al por menor tiendas pequeñas y graneros.

La base de datos de la cámara de comercio de la ciudad de Bucaramanga no es la misma utilizada por la Alcaldía municipal de la misma ciudad, quienes clasifican a las tiendas de barrio y otro tipo de establecimientos como tiendas y micromercados bajo el código 206201 para manejo interno de la información. Según esta entidad existen 2936²⁰ tiendas y micromercados en la ciudad.

El número de tiendas de barrio y micromercados existentes en la ciudad se presentan a continuación:

¹⁹ CAMARA DE COMERCIO. Base de datos [programa de computador en disco]. Bucaramanga. Centro de documentación. [2009-02-20]. "Actualizado Diariamente"

²⁰ Ibíd.

TABLA 4. Número de Tiendas y Micromercados en Bucaramanga

AÑO	NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS
2006	2754
2007	2852
2008	2945
2009	2936

Fuente: Autores de Este Documento Base a Datos Suministrados por la Secretaría de Hacienda.

A continuación se presenta el número de nuevos establecimientos comerciales dedicados a la actividad económica en estudio que han sido matriculados en el periodo comprendido entre los años 2007-2009 en industria y comercio de la Alcaldía de Bucaramanga:

GRÁFICA 13. Nuevos Establecimientos en Bucarmanga



Fuente: Autores de Este Documento Base a Datos Suministrados por la Secretaría de Hacienda.

El número de establecimientos nuevos no son significativos con respecto a los registrados en la base de datos utilizada por la Alcaldía, puesto que para el año 2007 el número de establecimientos nuevos no representa sino el 3.56% y 3.26%, 0.31% para los años 2008 y 2009 respectivamente, del número de establecimientos existentes.

Lo anterior permite observar que el crecimiento de las tiendas es relativamente nulo.

GRÁFICA 14. Establecimientos Cerrados en Bucaramanga



Fuente: Autores de Este Documento Base a Datos Suministrados por la Secretaría de Hacienda.

La anterior gráfica permite observar que es un sector que se mantiene constante debido a que el número de tiendas cerradas es insignificante con respecto al número de tiendas existentes, dado que el porcentaje con respecto al número de establecimientos existentes corresponde al 0,32%, 0,81% y 0,92% para los años 2007, 2008 y 2009 respectivamente. Los anteriores datos por tener poca significancia no son representativos, por esta razón no se analiza el porcentaje de establecimientos cerrados año a año.

2.3 EXPANSIÓN DE LAS GRANDES SUPERFICIES AL MERCADO DE PEQUEÑOS ESTABLECIMIENTOS

Una de las amenazas del sector en estudio radica en que el tamaño de sus clientes es aproximado al doble del que manejan los almacenes de cadena, por tanto, en el momento en que las grandes superficies quieran expandirlo incursionarán en los mercados de los pequeños establecimientos. Se suma además, la soledad de las tiendas y las pocas barreras de entrada existentes en dicho mercado. Por este motivo, las grandes superficies están enfocando sus esfuerzos estratégicos hacia este sector vulnerable por su falta de acción solidaria y pequeñez de cada uno de los miembros del mismo.

Según George Chetochine, un reconocido economista Francés y socio de la firma Carrefour las grandes superficies tienden a desaparecer, debido a las nuevas necesidades de los consumidores, quienes cada día valoran más la proximidad y la atención personalizada, permitiendo la interacción con el cliente, llamándolo por su nombre y conociendo sus hábitos de compra. Además sostiene que los altos costos fijos disminuyen competitividad a los grandes establecimientos reconociendo que la competencia directa de sus almacenes no es la multinacional Casino con almacenes éxito sino el canal tradicional.

La expansión de las grandes superficies al mercado de los minoristas radica en el desarrollo de nuevos formatos de venta de víveres por parte de las grandes superficies, para aumentar su participación en el mercado, a través de una propuesta de negocio innovadora conocida bajo el nombre de “*hard discount*” o tiendas de bajo precio, concepto original de Europa, en donde lo implementaron empresas como Aldi y Bilm en Turquía.

La expansión de las grandes superficies se desarrolla con la implementación de autoservicios de tamaño reducido, con un área de ventas inferior a los 400 m², la estrategia se basa en ofrecer surtido de pocas marcas líderes, destacándose las propias y blancas, permitiendo el acceso de los consumidores a productos de calidad con precios bajos; la finalidad es optimizar los costos fijos de estos establecimientos, sacrificando la utilidad por producto, pero aumentando las cantidades de compra, al punto de convertir este formato en negocios rentables con grandes flujos de capital.

2.4 CASOS EXITOSOS

A continuación se presentan casos exitosos en el mundo, que reflejan la estrategia utilizada por los formatos de las grandes superficies.

2.4.1 Tiendas chinas. Un ejemplo de la situación mundial es el concepto que maneja la industria china, que llega a España implementando tiendas de barrio en éste país. Convirtiéndose en un amenaza para las tiendas ya existentes, debido a que estas entran a competir con excelentes proveedores (precios bajos y diversidad en sus productos), mayor proximidad con el cliente, bajos costos de funcionamiento (grandes dosis de sacrificio familiar y horarios extendidos), lo que los convierte no solo en una amenaza para las tiendas de barrio, sino también, para los grandes hipermercados.

En este tipo de tiendas se encuentra un amplio surtido de mercancías, representadas en juguetería, lencería, ferretería, víveres en general y un gran número de artículos, su principal ventaja es la venta de mayor surtido, por más tiempo, debido a como se menciona anteriormente al sacrificio familiar, ya que estos establecimientos no cuentan con carga prestacional definida, pues son atendidos por miembros de familias numerosas, que se reparten las labores en diferentes horarios, para ampliar el tiempo de atención a los clientes.

2.4.2 Caso Wall Mart. Otro caso similar es el de Wall Mart, una empresa de origen estadounidense, cuenta con cerca de 7400²¹ tiendas y más de dos millones de empleados en el mundo, su presencia a nivel mundial se ilustra a continuación:

Fotografía 2. Wall Mart en el mundo



Fuente: Walmart. [citado en 2009-03-15] Tomado de Internet: http://www.walmart.com.ar/institucional/walmart_en_el_mundo.php

²¹ WALL MART. [en línea]. Argentina. (sin fecha). [citado en 2008-12-20]. Disponible en: <http://www.walmart.com.ar/walmart.php>

Su principal característica es el manejo de precios bajos y la identificación del mercado. Su cliente principal es la persona que gana su sueldo por día, este ha sido el foco de su estrategia, sin importar que otros clientes también frecuenten sus tiendas.

Otras de las estrategias que Wall Mart maneja es brindar diversidad en sus productos, innovación continua, precios bajos y excelente atención al cliente. En esta última estrategia basa su atención en la actualización de nuevos comportamientos del consumidor, así como el enfoque hacia marcas propias como se ilustra en la figura.

Fotografía 3. Enfoque Hacia Marcas Propias en Wall Mart



Fuente: Walmart. [citado en 2009-03-15]. Tomado de internet http://www.walmart.com.ar/articulo/9/marcas_propias

Estas marcas son de bajo costo, ofrecen calidad y respaldo, por lo que se convierten en un foco estratégico para las empresas que las implementan.

Algunos economistas vaticinan su entrada al país en los próximos dos años, tomando como plataforma algunos países de sur América, a través de alguna adquisición de gran tamaño, para entrar a competir con almacenes Carrefour.

2.4.3 Q' precios Venezuela y Medellín. Los establecimientos bajo la razón social de Q'PRECIOS actúan bajo la filosofía de *hard discount*, descrita anteriormente y el tamaño de sus establecimientos cumple con las características mencionadas que les permite funcionar en barrios populares.

Este tipo de establecimientos ya han sido desarrollados en Venezuela a través de su filial CATIVEN, cuyos principales accionistas son Casino de Francia, almacenes Éxito de Colombia y empresas polar de Venezuela, estas tiendas cuentan con una presencia fuerte en varios estados de este país, bajo la razón social de Q'precios, quienes logran grandes economías de escala debido al alto poder de negociación de sus socios, el costo de los productos es menor al de los almacenes e hipermercados de la firma y cuentan con una marca propia denominada “*leader Price*” (mejor precio).

Almacenes éxito implementa este formato en la ciudad de Medellín, con tres establecimientos ubicados en el barrio San Javier, con las mismas directrices que los almacenes en Venezuela.

Fotografía 4. Q' precios en Medellín



Fuente: Artículo dinero. Q' precios, el nuevo formato del Éxito [citado 2006-12-05]

2.4.4 Mercados Zapatoca en Bogotá. Otro caso exitoso está en la ciudad de Bogotá con mercados Zapatoca, una cadena de supermercados cuyo mercado objetivo se centra en los estratos dos y tres de la ciudad, utilizando el concepto de *Hard discount*., con un

gran crecimiento en ventas al pasar de “\$15.000 millones en el año 1998 a \$49.000 millones en 2004”²².

Fotografía 5. Mercado ZapatoCA en Bogotá



Fuente: Artículo dinero. Q' precios, el nuevo formato del Éxito [citado en 2006-12-05]

“Mercado ZapatoCA es una empresa comercial dedicada a la compra y venta de productos básicos y secundarios de la canasta familiar, el cual ofrece a sus clientes la satisfacción de sus necesidades, gustos y preferencias, mediante experiencias de compra memorables y garantía de excelencia en servicio, selección de productos, calidad y precio, todo ello en ambientes modernos y con propuestas de valor diferenciadas por formato comercial”²³, convirtiéndose así, en una amenaza para las tiendas de barrio existentes en el país, debido a que ofrece al cliente todo lo que necesita a un bajo costo.

2.4.5 Establecimientos similares en Bucaramanga. La ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, no es ajena a este tipo de formatos, un establecimiento de similares características está ubicado en el Barrio Caldas, frente a la plaza de mercado Satélite, en un popular barrio de la ciudad de estrato dos y tres, en donde se comercializan productos de la canasta familiar, frutas y verduras, granos a granel, así como productos en empaques sin marcas, siguiendo el modelo de bajos costos, mencionado anteriormente.

²² DANE. [en línea]. Bogotá. [2005-07-08]. [citado en 2009-03-19]. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/ses/ses_2005/4_8julio05.pdf

²³ MERCADOS ZAPATOCA [en línea]. (sin fecha) [citado en 2009-02-11]. Disponible en: <http://www.mercadoszapatoCA.com/>

Fotografía 6. Mercasur en Bucaramanga



Fuente: Autores de este documento

Este es otro de los formatos de establecimientos que se debe tener en cuenta, pues brinda mejores condiciones a los consumidores que difícilmente alcanza las ventajas ofrecidas por su competencia dado que ofrece los precios más bajos del sector.

De igual forma se destacan otros establecimientos en la ciudad como los almacenes cuya razón social es “despensas san Agustín” ubicadas en diferentes sitios de la ciudad como lo muestra la tabla.

Fotografía 7. San Agustín Bucaramanga



Fuente: Autores de Este Documento

Este tipo de establecimientos ofrecen precios bajos, los productos ofertados se venden por unidades y pequeñas presentaciones, lo que los convierte en un atractivo para el consumidor que vive de un sueldo diario, por su tamaño se encuentran en barrios populares, próximos a este tipo de clientes, quienes frecuentan estos establecimientos buscando economía y calidad. Debido a la fortaleza económica de este tipo de establecimientos, es que los tenderos de la ciudad se encuentran en desventaja, convirtiéndolos en una amenaza para la subsistencia en el mercado.

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.

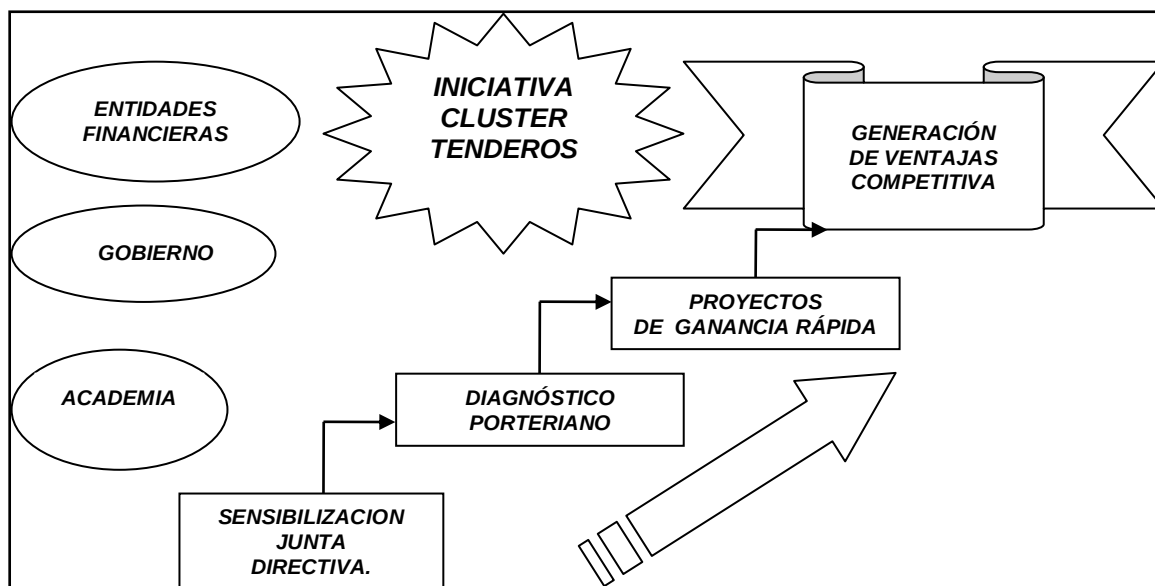
El principal objetivo de este estudio es proponer un modelo de *cluster* en la unión de tenderos y comerciantes del oriente colombiano - UTECOL- como estrategia de competitividad.

Para el buen desarrollo de este trabajo y el cumplimiento del objetivo planteado anteriormente, se buscó el respaldo de una asociación, para este caso -UTECOL- quienes decidieron fomentar una cultura asociativa dentro de la empresa basada en el modelo planteado en el capítulo 5 de este documento. Esta empresa ha liderado por cerca de nueve años procesos asociativos y cuenta con beneficios reales para sus afiliados, además, ha logrado una intermediación efectiva entre los tenderos y las entidades estatales, brindando un servicio de apoyo a la actividad comercial de muchos establecimientos en la ciudad de Bucaramanga; de esta forma se persigue la masificación y la generación de confianza por parte de los tenderos quienes finalmente son los principales actores de la propuesta.

El proceso se divide en tres fases sucesivas, dando como resultado una nueva propuesta que permita a los tenderos vinculados pasar de ser pequeños comerciantes a empresarios.

En la siguiente figura se visualiza la secuencia de las fases y el producto de la misma, así como los organismos de apoyo que facilitarán el desarrollo exitoso de esta iniciativa.

FIGURA 3. Metodología de la Investigación



Fuente: Autores de este Documento

3.1 FASE I: SENSIBILIZACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA.

Para el desarrollo de esta fase, se realizaron reuniones en las que se plantearon las bases para un proceso asociativo al interior de la organización, dando a conocer a la Junta directiva de UTECOL planteamientos teóricos y casos exitosos de gremios productivos bajo la estrategia cluster (véase anexo A), resaltando cuáles son los beneficios que se presentan a través de una cultura de cluster.

En total se realizaron seis reuniones (véase anexo B) que se llevaron a cabo satisfactoriamente tanto para los autores del presente documento, como para los miembros de UTECOL (véase anexo C).

Durante el proceso de esta sensibilización se obtuvo los siguientes resultados que se evidencian en las actas:

- Se familiarizó a la junta sobre el proyecto.

- Se identificaron las problemáticas comunes que afectan el desarrollo mercantil de los pequeños empresarios.
- Se materializó la necesidad de la asociatividad a través de la cultura *cluster* como estrategia de competitividad.
- Se planteó la búsqueda de aliados estratégicos pertenecientes al sector productivo y del estado, que permitan la consolidación de un *microcluster*.
- Se decidió buscar la asociatividad a través de una figura jurídica, que permita el desarrollo de negocios conjuntos (Comercializadora).
- Se presentó la iniciativa a un grupo de asesores de la asociación, con el propósito de enfocar de una forma correcta el desarrollo de éste.
- Se reconoció a UTECOL como un puente generador de confianza que permitiera la obtención futura de proyectos de ganancia rápida y proyectos con entes del estado, los cuales se ejecutarían por medio de la implementación de una nueva tesis de grado.

Cabe resaltar que las actividades anteriormente mencionados son unos de los más importantes logros alcanzados, puesto que en esta etapa se despejaron dudas acerca del modelo de *cluster*, se consultaron personas experimentadas en el comercio al por menor; también se presentaron las falencias y debilidades de ésta cultura, las cuales fueron evaluadas por los participantes, quienes finalmente asumieron la continuidad de la propuesta. (véase anexo B)

3.2 FASE II. DIAGNÓSTICO DE PORTER

Para el desarrollo de esta fase se diseñó una herramienta estadística (véase anexo E) con una escala psicométrica tipo Likert que determinó la posición de los encuestados frente a unas afirmaciones planteadas; todo, con la finalidad de fundamentar las bases para esbozar los atributos que componen el diamante competitivo, el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Además, se identificaron las razones por las que los tenderos encuestados participarían en un proceso asociativo, y las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de UTECOL como agremiación.

Adicionalmente la encuesta permitió indagar: qué iniciativas del *cluster* pueden generar un impacto de unión para hacer negocios que permitan un flujo constante de dinero y que generen una ventaja competitiva sostenible, por medio de lo denominado como proyectos de ganancia rápida.

En esta etapa se identificaron las condiciones reales de los tenderos por medio de la interacción de forma directa con los mismos e indagando de manera personal. La muestra se definió a partir de un número de tiendas asociadas a UTECOL que cumplieron con unas condiciones establecidas por la Junta Directiva de la empresa basadas en criterios de liderazgo, utilizando un muestreo por conveniencia en diferentes sectores de la ciudad (véase anexo F) obteniendo un resultado muestral de 116 tiendas. (véase anexo G).

3.3 FASE III: INICIATIVAS DEL CLUSTER

La cultura *cluster*, entendida para esta propuesta, como estrategia competitiva de trabajo cooperativo intenta generar entre los asociados de UTECOL un ambiente propicio y gratificante para hacer negocios; planteando mecanismos benéficos irradiados concretamente en: los proyectos de ganancia rápida.

Estos proyectos de ganancia hacen referencia a negociaciones conjuntas que permitan la obtención de economías de escala en productos de alta rotación, cuyos descuentos por parte de los proveedores son mínimos debido al poco poder de negociación de los tenderos, actuando de manera solitaria sin los beneficios de actuar en forma conjunta. La reducción de costos se obtendrá por medio de compras en grandes volúmenes de los insumos que tengan mayor rotación y se llevará a cabo por medio de proyectos de ganancia rápida en donde el proyecto líder es la creación de una comercializadora.

Para la identificación de estos productos se diseñó un espacio en la encuesta realizada a los tenderos de la asociación, que señala cuáles son los productos más vendidos en la tienda, así como las marcas líderes y la presentación de los mismos.

4. DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR

Este capítulo presenta un diagnóstico orientado por el diamante y el modelo de las cinco fuerzas que determinan la competencia de Michael Porter. El presente diagnóstico se obtuvo a partir de una encuesta diseñada y aplicada por los autores; algunos de los resultados obtenidos se avalaron por medio de datos suministrados por fuentes primarias, tales como: la cámara de comercio de Bucaramanga, la Alcaldía municipal de la misma ciudad, informes de Fenalco, entre otras.

El universo de la muestra fue escogido por la junta directiva de UTECOL, con la selección de un grupo de 300 afiliados dedicados a la actividad económica en estudio, bajo algunos criterios como la capacidad financiera y la disposición para la participación en un proyecto asociativo, arrojando una muestra de 116 asociados.

4.1 DIAMANTE COMPETITIVO DEL SECTOR.

Como primera instancia se muestra un análisis de cada factor del diamante competitivo de Porter: Condiciones de los factores, Condiciones de la demanda, Industria de soporte y relacionadas, Estrategia estructura y rivalidad del sector, además, el papel que juega el gobierno y el apoyo que brinda el mismo a los tenderos de la ciudad de Bucaramanga.

4.1.1 Condiciones de los factores. Para el atributo correspondiente a las condiciones de los factores, se analizan una serie de condiciones que permitirán diagnosticar el desarrollo de los factores de producción concernientes a este sector.

En cuanto a recursos naturales y ubicación geográfica la ciudad de Bucaramanga es la capital del departamento de Santander; limita por el Norte con el municipio de Ríonegro;

por el Oriente con los municipios de Matanza, Charta y Tona; por el Sur con el municipio de Floridablanca y; por el Occidente con el municipio de Girón; con los dos últimos, conforman un área metropolitana y con el último comparten una zona industrial, ubicada entre los dos municipios, donde se concentra el mayor número de empresas del área metropolitana de Bucaramanga AMB²⁴.

El departamento de Santander cuenta con 10.200 km de vías carreteables, que comunican a las diferentes provincias con su capital y otras partes del país, por el sur de la ciudad se encuentra la carretera que conduce hacia la provincia de Guantánamo, Vélez, y García Rovira; por el occidente la carretera que conduce a las Provincia de Mares y por el norte la que conduce hacia Norte de Santander.

En la parte fluvial, la ciudad no cuenta con acceso directo, pero el departamento sí, ya que lo atraviesa el río Magdalena con una longitud de más de 240 km y lo bañan otros afluentes como: Opón, Minero, Suárez, Chicamocha, Ermitaño, Carare, Lebrija y Sogamoso, los cuales son navegables²⁵.

El acceso aéreo para la ciudad se realiza por el aeropuerto internacional de Palonegro, ubicado en el municipio de Lebrija, que realiza operaciones aéreas con todas las ciudades del país y con la ciudad de Panamá.

Los diferentes medios de transporte, utilizados, son muy avanzados, cuentan con una buena estructura de carreteras, proyectos de transporte masivos como el metrolínea, aeropuerto internacional y acceso fluvial. Por tanto esto se convierte en un factor positivo para el desarrollo económico de la misma.

Una actividad significativa de la economía bucaramanguense se desarrolla en el sector rural, cuyas principales actividades son la ganadería, desarrollo de cultivos productivos y la avicultura, que se llevan a cabo en zonas aledañas al AMB, pero su administración y comercialización se desarrollan en la ciudad. Esto favorece el acceso por parte de los tenderos y comerciantes a este tipo de productos, haciendo atractiva la ciudad pues la convierte en un corredor vial de gran cantidad de productos agropecuarios.

²⁴ ALCALDÍA DE BUCARAMANGA. [en línea]. Bucaramanga. (sin fecha). [citado en 2009-04-11]. Disponible en: <http://www.bucaramanga.gov.co/>

²⁵ PERFIL COMPETITIVO DE BUCARAMANGA. Ministerio de Comercio Exterior: Federación Nacional de Cafeteros. Bucaramanga, Año 2000.

Existen otros renglones representativos tales como: la industria del calzado, la confección, la prestación de servicios de salud, finanzas y educación, lo que atrae personas de otras ciudades, permitiendo así la entrada de más familias a la ciudad, por ende, aumentando la oportunidad de los tenderos para el mercado de sus negocios.

Sin embargo, hay algunos factores que afectan a los tenderos. En el desarrollo de la encuesta realizada en el presente estudio, se encontró que el nivel de percepción de estos en cuanto a la disponibilidad de capital para financiar su tienda, es considerado como bajo, muy bajo y regular, los resultados obtenidos fueron del 27%, 8% y 65% respectivamente. Igualmente, ellos manifestaron que cuando acuden a establecimientos financieros a buscar préstamos que financien sus tiendas, no encuentran una respuesta satisfactoria, pues el 58% de los encuestados cuentan con un nivel bajo de otorgamientos de préstamos financieros, el 37% muy bajo y tan solo el 5% encuentran un nivel alto de respuesta por parte de entidades bancarias. Lo anterior, muestra la dificultad en los requisitos exigidos por las entidades financieras a la hora de ofrecer préstamos a los pertenecientes a este sector. Ramón Pérez Rondón (Presidente ejecutivo de UTECOL, Bucaramanga, Colombia, Observación inédita, 2009) señaló que la dificultad se presenta porque los tenderos no cuentan con una contabilidad organizada que les permita la demostración de ingresos, convirtiéndose así en una desventaja para los mismos, dado que no cuentan con suficiente acceso al apalancamiento financiero.

Se debe tener en cuenta que actualmente algunas instituciones financieras están apoyando a las pequeñas empresas, este es el caso del Banco del pueblo, iniciativa de la Alcaldía municipal, que actúa por intermedio del banco de fomento empresarial – Bancoldex- y otorga créditos por montos inferiores a los cinco millones de pesos, para el desarrollo de mipymes, brindando facilidad y reducción de requerimientos en comparación con otras instituciones financieras, facilitando de alguna forma el acceso a crédito por parte de pequeños empresarios.

Otro común denominador que se encontró entre los tenderos fue el descontento por el alto costo de servicios públicos que cancelan mes a mes.

GRÁFICA 15. Costo de Servicios Públicos



Fuente: Autores de este documento

Como se puede observar en el gráfico, el 38% y 43% opinan que el precio que pagan por servicios públicos es alto y muy alto respectivamente, además se puede inferir que ninguno de los tenderos paga un costo de servicios bajo o muy bajo; lo que indica que, los altos costos de servicios que deben cancelar los están afectando. Esto se da porque la mayoría de los tenderos por tener establecimientos comerciales pagan sus servicios públicos bajo la estratificación comercial, sobre los que recae el subsidio de los estratos sociales más bajos.

Por otra parte, los tenderos manifestaron que el nivel de disposición de personal es alto, el 73% de estos lo considera alto, muy alto en un 20% y 7% medio; lo que indica que no hay problemas a la hora de requerir personal, pues debido a los grandes índices de desempleo, se puede encontrar fácilmente desempleados dispuestos a trabajar; además, según la percepción de los tenderos encuestados, el 77% de estos considera que las habilidades necesarias del personal son de nivel medio, por tanto no se requiere de amplios periodos de inducción y capacitación.

4.1.2 Condiciones de la demanda. Según el censo realizado en el año de 2005 por el DANE, Bucaramanga tiene 516.512 habitantes. El 27% de la población tiene necesidades básicas insatisfechas y el 10.6% se consideran que están en estado de miseria²⁶, esto indica que la mayoría de la población cuenta con buen nivel de poder adquisitivo, lo que muestra un panorama alentador para las tiendas ya que comercializan productos básicos de la canasta familiar. Por este motivo es de gran importancia consolidar las tiendas ya existentes en Bucaramanga.

En las encuestas realizadas se indagó acerca del nivel de clientes informados y exigentes, encontrándose que el 56% y 44%, de los tenderos consideran su desarrollo como muy alto y alto respectivamente. Lo que indica que se debe estar en constante cambio para lograr satisfacer las necesidades de los clientes, permitiendo así la evolución de los tenderos, logrando que cada día sean más competitivos. Se pudo observar que los niveles de exigencia de los clientes no dependen del estrato social al que pertenecen, pues las encuestas arrojaron un alto nivel de exigencia igual para todos los estratos.

Los clientes se inclinan en su mayoría por productos de marcas líderes, según la opinión de los comerciantes, quienes se manifestaron de la siguiente manera:

GRÁFICA 16. Inclinación a Marcas Líderes



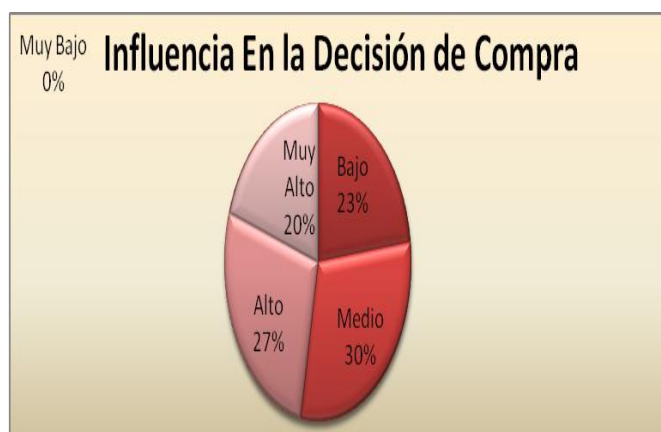
Fuente: Autores de este documento

²⁶ DANE. [documento consecutivo en línea]. Censo población. Resultado Necesidades Básicas Insatisfechas NBI, (2005) [citado en 2009-03-24]. Disponible en: www.dane.gov.co

El 67% de los encuestados considera que éste factor en sus clientes es muy alto y el 33% restante como alto. Mostrando una inclinación marcada por la tendencia a la adquisición de productos líderes, esta variable se torna importante para el desarrollo de proyectos de ganancia rápida, pues demuestra el posicionamiento de estos productos, los cuales se deben tomar en cuenta al momento de cualquier tipo de negociación.

En cuanto al desarrollo de la influencia del precio en la decisión de compra, se obtuvo la siguiente impresión:

GRÁFICA 17. Influencia en la decisión de Compra

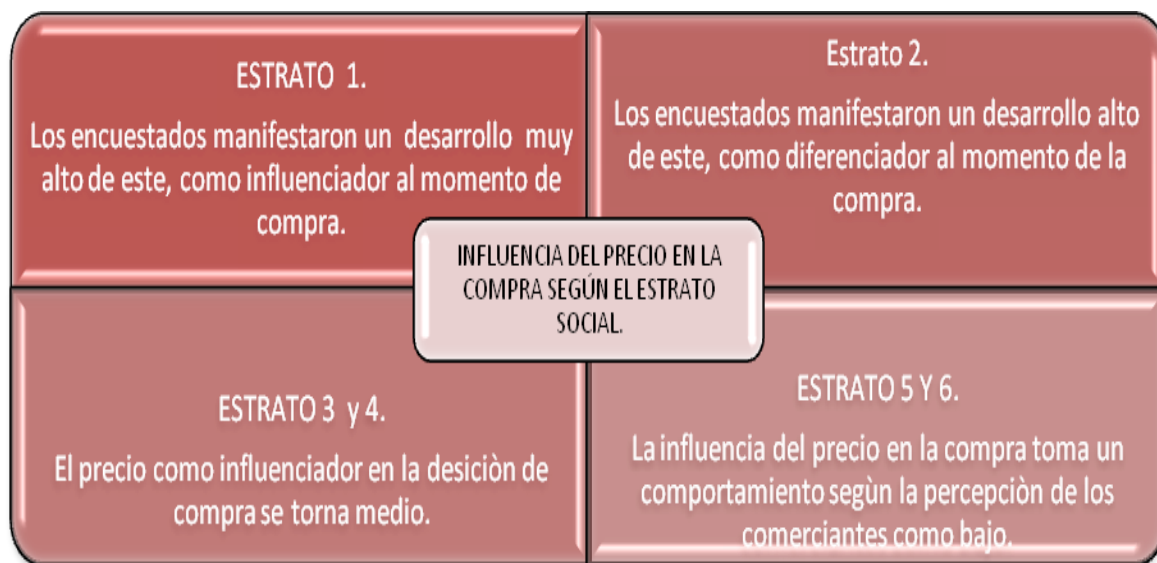


Fuente: Autores de este documento

Contrario a lo esperado, el comportamiento de esta variable estuvo muy distribuido, el 23% de los encuestados considera que es bajo, el 30% medio, el 27% alto y el 20% como muy alto, mostrando un comportamiento poco marcado a los precios bajos, tomando mayor importancia en la decisión de compra otras variables analizadas en este estudio.

De igual forma se observó un comportamiento muy arraigado al estrato social, el cual se ilustra a continuación:

TABLA 5. Estratos



Fuente: Autores de este documento

Finalmente se indaga acerca del tamaño del mercado en cada tienda y el crecimiento de la demanda de las tienda en el último semestre.

Para el tamaño del mercado en cada tienda el 87% considera que es medio y tan solo el 17% como alto, en cuanto al crecimiento de su demanda en el último semestre el 17% considera que fue bajo, el 74% como medio y tan solo el 9% como alto.

Esto refleja un comportamiento propicio para el desarrollo de esta iniciativa, ya que la mayoría de los encuestados consideran que el tamaño de su mercado es medio y permite la subsistencia de estos establecimientos, encontrándose un crecimiento potencial por explorar y que brinde a los propietarios de estos la generación de riqueza. En cuanto al crecimiento de la demanda se observa un comportamiento similar al de la variable anterior, mostrando un crecimiento sostenido conforme al tamaño del mercado.

4.1.3 Industria de soporte y relacionadas. Para este atributo del diamante competitivo del sector, se estudiaron seis variables que permitieron diagnosticar los aspectos más importantes en el desarrollo de la actividad de las industrias proveedoras de mercancías, como la presencia de proveedores competitivos, disponibilidad de mercancía, facilidad de acceso de mercancías al momento de agotar inventario, calidad de los productos que proveen, el costo de estos, así como la disponibilidad de centros de capacitación para tenderos por parte de los mismos.

De igual forma se analizaron dos variables que permiten evaluar la posible ventaja obtenida por los tenderos a la hora de proveerse de insumos, por parte de los ahorros en los costos por compartir algunos de estos con otras tiendas y el desarrollo conjunto de proyectos; para la primera variable la percepción de los tenderos estuvo enfocada hacia unos proveedores altamente competitivos, pues el 51% de los encuestados manifestaron que los distribuidores existentes tienen un nivel de competitividad muy alto y el 49% restante manifiestan que son altamente competitivos, lo que representa una fortaleza para el sector, pues sus proveedores se encuentran conforme a las exigencias del mercado. Además la disponibilidad de mercancías es alta, puesto que el número de empresas distribuidoras es considerable.

TABLA 6. Comercializadoras Bucaramanga

CIU	Nombre	Número de Empresas
G512501	Comercio al por mayor de dulces y derivados	18
G51504	Comercio al por mayor de productos derivados de la leche	18
G5112507	Comercio al por mayor de pastas alimenticias y levaduras	6
G5112510	Comercio al por mayor de frutas, legumbre y tubérculos	71
G511253	Comercio al por mayor de panadería y bizcochería	19
G5112702	Comercio al por mayor bebidas no alcohólicas y gaseosas	81

TABLA 6. (Continuación)

CIU	Nombre	Número de Empresas
G512701	Comercio al por mayor de bebidas alcohólicas	48
G5127041	Comercio al por mayor de cigarrillos, cigarros, picaduras y tabaco	11
G5222100	Comercio al por menor de frutas y verduras	517
G5222200	Comercio al por menor de leche, productos lácteos y huevos	55
G5222201	Comercio al por menor de huevos en establecimientos	30
G5222301	Comercio al por menor de salsamentarías	17
G522400	Comercio al por menor de confiterías	54
G522901	Comercio al por menor panadería y bizcochería	67

Fuente: Autores de este documento en base a registro mercantil

La apreciación por parte de los tenderos encuestados en cuanto a la disponibilidad de mercancía, es la siguiente: El 7% considera este desarrollo como medio, el 38% como alto y el 55% como muy alto, ratificando lo anteriormente expuesto; en cuanto a la facilidad de acceso al momento de agotar inventario se obtuvo que el 35% de los tenderos considera este desarrollo como bajo, el 27% como medio y el 38% como alto; durante el desarrollo de la encuesta la mayoría de las personas manifestaron que la mayor dificultad para el acceso de los productos se presenta los fines de semana, que son los días de mayor venta y en donde muchas empresas distribuidoras no ofrecen sus servicios, por eso se ven obligados a desplazarse hacia alguna de las 18²⁷ plazas de mercado entre la central de abastos , plazas satélites y mercados campesinos, en donde los tenderos se dirigen a adquirir sus productos. Entre las plazas más importantes de la capital santandereana se localizan, la Plaza San francisco, la plaza Guarín y la plaza la Concordia.

²⁷ VANGUARDIA LIBERAL. [en línea]. Bucaramanga. (2009-03-30). [citado en 2009-05-09] Disponible en: <http://www.vanguardia.com/santander/bucaramanga/24671-plazas-de-la-ciudad-mas-limpias-pero-esperan-renovacion>

En cuanto a la calidad de la mercancía los tenderos opinaron:

GRÁFICA 18. Calidad de Mercancía

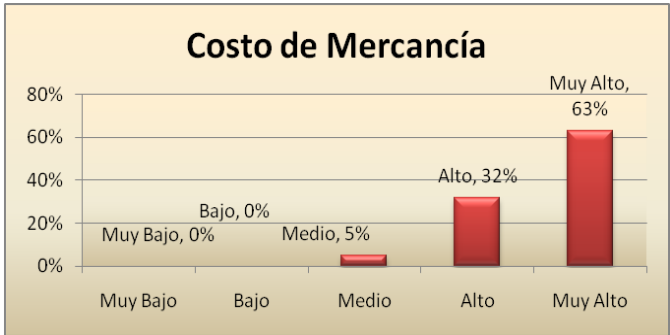


Fuente: Autores de este documento en base a resultados de la encuesta

El 7% considera que la calidad es media, el 38% como alta y el 55% como muy alta, lo que permite afirmar que la mercancía comercializada en este mercado cumple con las expectativas de los clientes, por lo tanto esta variable se comporta de manera positiva para la competitividad del sector.

La percepción de los tenderos en cuanto al costo de las mercancías que les proveen, representa una debilidad para el sector ya que estos opinaron lo siguiente:

GRÁFICA 19. Costo de la Mercancía



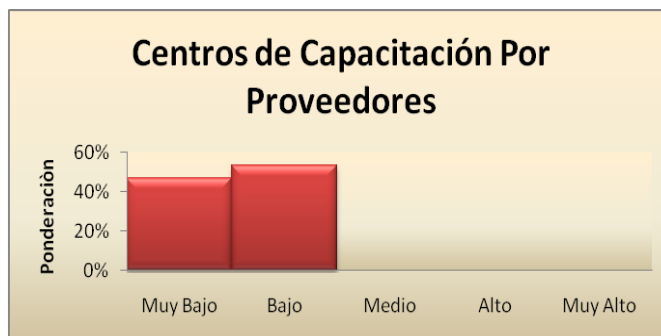
Fuente: Autores de este documento en base a resultados de la encuesta

El 5% considera que el costo es medio, el 32% lo considera alto y el 63% afirma que es muy alto. Esto se debe en parte al gran número de empresas distribuidoras existentes y a su especialización en comercializar un solo producto, ya que los costos derivados por el transporte, la fuerza de ventas, los costos de manutención de las empresas y demás costes que recaen sobre el producto en cuestión.

Es aquí donde el proyecto de negociaciones conjuntas por medio de una comercializadora común cobra fuerza, ya que no existirían vendedores, se optimizaría los costos de transporte y almacenaje, fuera de los descuentos por comprar altos volúmenes.

Por último se analiza la disponibilidad de centros de capacitación para tenderos por parte de los proveedores, donde estos puedan adquirir mayores destrezas que les permitan aumentar las ventas y por ende aumentar sus compras a las empresas distribuidoras, la opinión obtenida se presenta a continuación:

GRÁFICA 20. Centros de Capacitación por proveedores



Fuente: Autores de este documento en base a resultados de la encuesta

Como se observa en la gráfica, los tenderos manifestaron que no disponen de centros de capacitación por parte de los proveedores, en donde les indiquen cual debe ser el manejo que se le debe dar a los productos y la forma de comercializar los mismos.

De forma paralela se observa los ahorros en los costos por compartir algunos con otras tiendas y el desarrollo conjunto de proyectos, obteniéndose una negativa en el actual

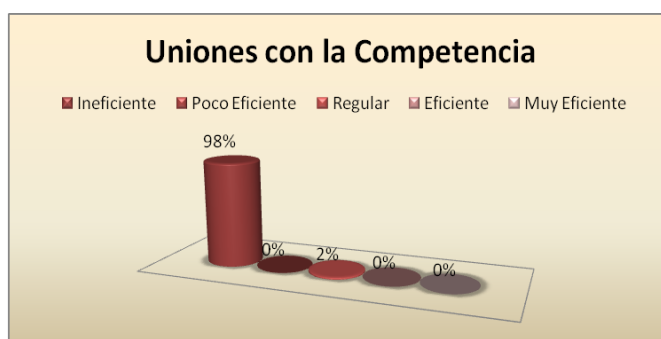
desarrollo de este, debido a que el 100% de los encuestados considera el ahorro por compartir estos con otras tiendas como muy bajo; y para el desarrollo conjunto de proyectos se presenta el mismo comportamiento. Lo que demuestra una debilidad alta en el sector, puesto que no se están desarrollando ningún tipo de proyectos asociativos.

4.1.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las tiendas afiliadas a UTECOL. A través de este factor se identificó como actúan y se organizan estratégicamente las tiendas. Así como la naturaleza de la competencia y la proximidad geográfica.

En cuanto a estrategia se refiere se analizaron ocho tipos de variables; existencia de uniones con la competencia, desarrollo conjunto de proyectos con la misma, creación y persistencia de la ventaja competitiva, desarrollo tecnológico como facilitador de la actividad mercantil, rivalidad con las tiendas del sector, cercanía geográfica de la competencia, capacidades por parte del tendero en el manejo de personal, abastecimiento de mercancías, fijación de metas y objetivos en vías de crecimiento y mejoramiento de la actividad mercantil, así como el cumplimiento de los anteriores objetivos y metas.

La primera variable presenta el siguiente comportamiento entre el grupo de comerciantes entrevistados:

GRÁFICA 21. Uniones con la competencia



Fuente: Autores de este documento en base a resultados de la encuesta

En cuanto a la existencia de uniones con la competencia se obtuvo que el 98% considera su desarrollo como ineficiente y un 2% regular; para el desarrollo conjunto de proyectos con la competencia el 100% de los tenderos considera el desarrollo de ésta ineficiente. Lo que demuestra el bajo desarrollo asociativo en este sector, niveles mínimos de asociatividad, lo que convierte estos dos factores en una debilidad competitiva para el sector, caracterizado por la envidia y la poca colaboración entre comerciantes.

En cuanto a la creación y persistencia de la ventaja competitiva los entrevistados manifestaron:

GRÁFICA 22. Creación de ventaja competitiva



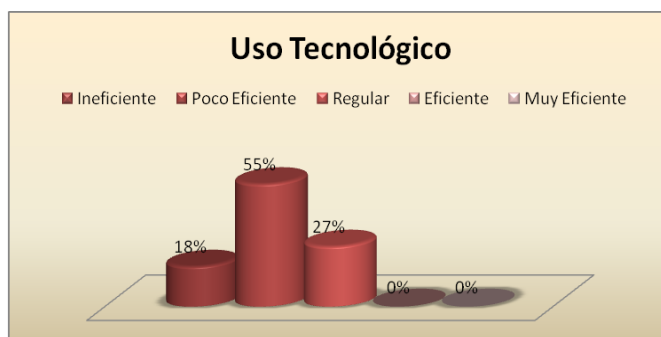
Fuente: Autores de este documento en base a resultados de la encuesta

El 38% consideró que la creación de la misma era muy eficiente, y el 62% manifestó que era simplemente eficiente. Este factor es uno de los más importantes y exitosos en estos establecimientos, como lo manifestó uno de los entrevistados “hay muchas tiendas y para todos hay” debido al papel que juega la atención al cliente, el amplio surtido de mercancías del establecimiento, el aseo del mismo, la cercanía de estos establecimientos con las viviendas de los consumidores y sobre todo el voto de confianza que otorgan los tenderos al ofrecer crédito a sus clientes o “fiado”, sin ninguna prenda de garantía diferente de la palabra, en la mayoría de los casos propiciando gratitud por parte de los compradores. Según estudios realizados por Fenalco, el 70%²⁸ de los tenderos ofrecen crédito a sus clientes favoreciendo un entorno cultural arraigado hacia las tiendas de

²⁸ FENALCO. Dinámica del canal tienda en Colombia [Diapositivas]. Bogotá: Colombia. 52 diapositivas.

barrio por parte de los consumidores. Para el diagnóstico de la estructura de los tenderos de la asociación, se manejó una sola variable, la cual buscó reflejar la percepción de los mismos, acerca del desarrollo tecnológico al interior de su establecimiento, especificando el uso de algún software contable, registradoras, pesos electrónicos o algún elemento tecnológico que facilite la actividad mercantil, arrojando los siguientes resultados:

GRÁFICA 23. Uso Tecnológico



Fuente: Autores de este documento en base a resultados de la encuesta

El 27% de los encuestados considera regular el uso de tecnología, el 55% poco eficiente y un 18% ineficiente. El trabajo de campo permitió identificar un uso reducido de tecnología contable en este tipo de establecimientos, caracterizado por un manejo empírico de la contabilidad. Lo que convierte a esta variable desfavorable a la hora de querer competir con los almacenes de cadena, quienes se caracterizan por un uso avanzado de tecnología. En cuanto a la rivalidad, para este caso de las tiendas afiliadas a UTECOL, se analizaron dos tipos de variables, la rivalidad en el sector y la cercanía geográfica de la competencia, obteniendo la siguiente apreciación por parte de los encuestados.

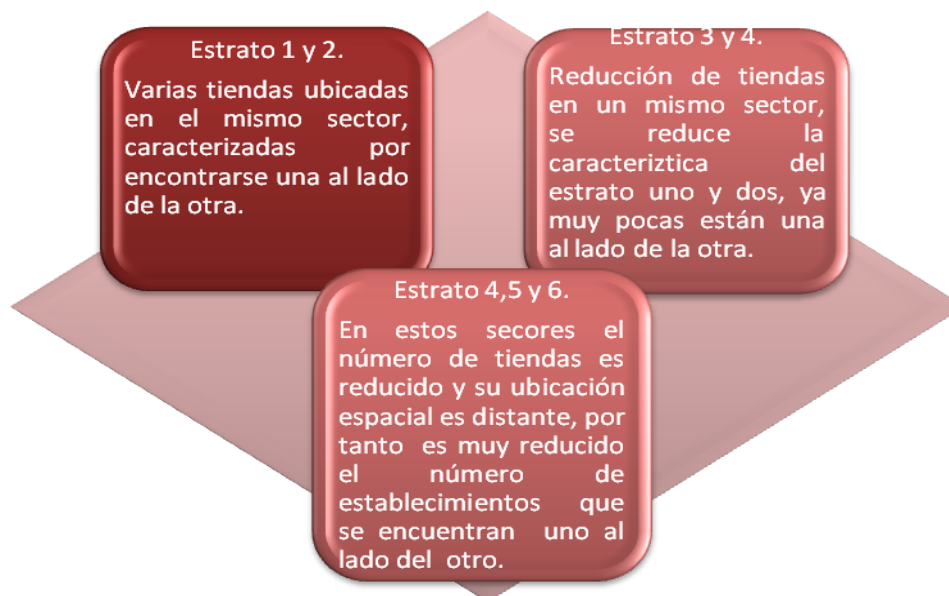
El 57% de los encuestados afirma que la rivalidad en el sector es muy eficiente, el 28% asegura que es eficiente y tan solo el 15% la considera regular. Otro aspecto analizado fue la cercanía de la competencia, para la cual se obtuvo que el 51% de los encuestados considera que el desenvolvimiento de la cercanía es muy eficiente, el 41% eficiente y el 8% regular. Para Porter la eficiencia en la rivalidad forma un ambiente muy competitivo,

ya que la presencia de varios competidores genera un ambiente de eficacia y satisfacción del cliente, convirtiéndolo en un factor positivo para las economías.

En la visita a los establecimientos se observó, los tenderos consideran que su competencia directa es la tienda del vecino, es decir, no reconocen a las grandes superficies como competencia potencial, ni tampoco a lo que se denominó como la nueva amenaza. La mayoría de ellos nunca han visto en su vecino un socio estratégico, lo que los ha llevado a actuar siempre de forma individual, ocasionando escenarios de envidia y competencia desleal.

De igual forma se identificó el siguiente comportamiento de cercanía geográfica radicado al estrato social:

TABLA 7. Cercanía geográfica estratificada



Fuente: Autores de este documento

Para las capacidades por parte del tendero en el manejo del personal, se obtuvo las siguientes opiniones acerca del desenvolvimiento de esta variable:

GRÁFICA 24. Capacidades en manejo de personal



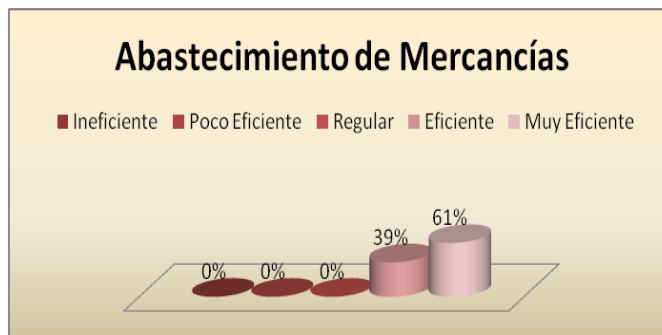
Fuente: Autores de este documento en base a resultados de la encuesta

El 15% de los comerciantes considera el desenvolvimiento de este como regular, el 22% como poco eficiente y el 63% ineficiente. Se observó en los establecimientos encuestados un número reducido de personal contratado, puesto que este tipo de establecimientos son atendidos por miembros cercanos a la familia que dependen económicamente del mismo, por tanto el desarrollo de este factor en el sector es reducido, debido a la poca contratación de personal ajeno al núcleo familiar. Ubicando este atributo en un término indefinido, ya que es poca la presencia de jerarquías, por tanto la cultura hacia el buen trato del personal y la administración efectiva de este desaparece.

Para el factor concerniente al abastecimiento de mercancías, se obtuvo el siguiente resultado:

El 61% considera este abastecimiento como muy eficiente, y el 39% como eficiente. Puesto que al presentarse desabastecimiento de algún producto se puede acceder al mismo por medio de depósitos de víveres especializados en ventas a tiendas de barrio, ofrecen servicio a domicilio y expenden mercancías en horarios accesibles, facilitando así el desarrollo de este atributo.

GRÁFICA 25. Abastecimiento de mercancías



Fuente: Autores de este documento en base a resultados de la encuesta

De igual forma se estudió la fijación de metas en vías de crecimiento y mejoramiento de la actividad mercantil y el cumplimiento de los anteriores objetivos y metas. Dando como resultado para la primera variable que el 81% de los encuestados consideraron su desarrollo como ineficiente y el 19% como poco eficiente; en cuanto al cumplimiento de los anteriores objetivos y metas, el 87% considera su desenvolvimiento como ineficiente y el 13% lo considera poco eficiente. Reflejando así un sector pasivo que se fija metas pero no se preocupa por el desarrollo ni cumplimiento de las mismas, desconociendo su implementación como estrategia de competitividad. Por lo que se convierte en una debilidad para el buen desarrollo de las tiendas.

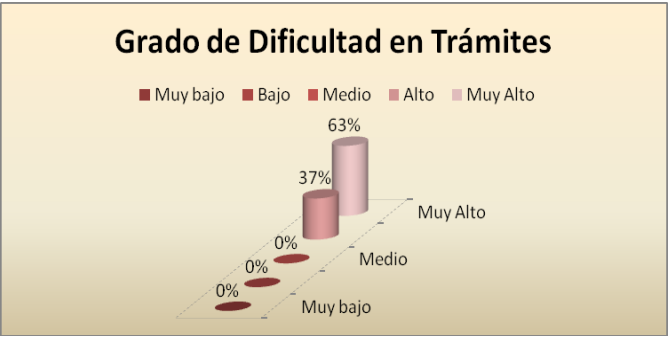
4.1.5 Gobierno. Sin lugar a dudas el papel de los gobiernos en el desarrollo de las naciones es innegable, puesto que las políticas y los planes de desarrollo influyen en los atributos o condiciones del diamante de Porter mencionado anteriormente. En este análisis se diagnostica el papel del gobierno como eje de desarrollo, a través de las instituciones locales, como la Alcaldía Municipal y la Cámara de comercio de la ciudad de Bucaramanga, quienes en últimas son las desarrolladoras de políticas que afectan la competitividad del sector de los tenderos en estudio. El desarrollo asociativo de los tenderos en la ciudad de Bucaramanga se ha centrado en la interacción del gobierno y los comerciantes, en donde se destaca el papel de UTECOL como facilitador entre estos, en varias ocasiones, donde los interés de los mismos se ven comprometidos, tal es el caso de la famosa boleta fiscal, donde la asociación intervino logrando excelentes resultados y

los continuos atropellos por parte de la oficina de Sayco- Acinpro, consiguiendo algunos acuerdos.

Para este diagnóstico se trabajaron ocho variables, tales como el grado de dificultad en trámites, incentivos fiscales, programas de capacitación, políticas hacia la competitividad, políticas educativas, asesoría gubernamental, subsidios y el fomento a la cooperación directa entre tiendas.

Para la primera variable se obtuvo el siguiente resultado, entre los tenderos encuestados:

GRÁFICA 26. Dificultad en trámites legales



Fuente: Autores de este documento en base a resultados de la encuesta

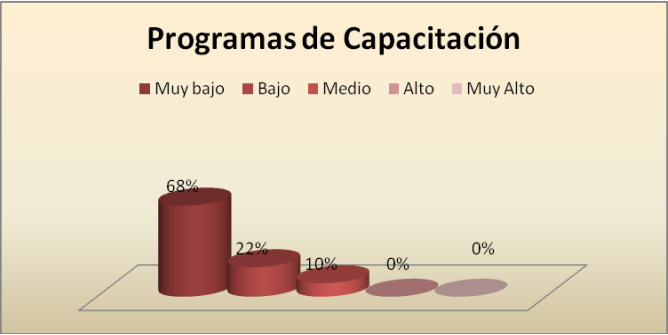
El 63% considera que el grado de dificultad en cuanto a trámites se refiere es muy alto y el 37% restante afirma que es alto. Para este ítem la agremiación UTECOL facilita el diligenciamiento de estos requerimientos pues cuenta con un equipo de talento humano con un amplio bagaje en gestión de estos requerimientos, brindando un servicio de comodidad para los mismos, diligenciándole a todos los afiliados los trámites legales que se requieren para operar un establecimiento comercial.

Para los incentivos fiscales y subsidios por parte del estado; se obtuvo que el 73% de los encuestados considera que los incentivos fiscales son muy bajos y el 37% afirma que son bajos. De igual forma el 100% de los tenderos participantes en este estudio piensa que los subsidios para la actividad comercial son muy bajos. Esto se debe a que los entes

estatales como las alcaldías y cámaras de comercio no tienen en cuenta la importancia del sector como eje de desarrollo social y generación de empleo para la ciudad.

Para las variables que se refieren a programas de capacitación, políticas hacia la competitividad y políticas educativas, se obtuvo:

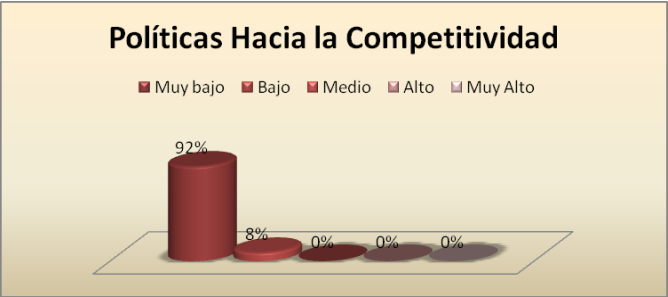
GRÁFICA 27. Programas de capacitación



Fuente: Autores de este documento en base a resultados de la encuesta

Para la primera variable, el 68% de los tenderos del estudio consideran que su desarrollo es muy bajo, el 22% lo considera bajo y el 10% restante medio. Durante el desarrollo de estas encuestas los tenderos manifestaron, que los programas de capacitación por parte de los entes gubernamentales son mínimos y no aplican a las necesidades existentes, por tanto no propician el avance de los tenderos.

GRÁFICA 28. Políticas enfocadas a la competitividad



Fuente: Autores de este documento en base a resultados de la encuesta

En cuanto a políticas hacia la competitividad el 92% de los tenderos encuestados consideran su desarrollo como muy bajo y el 8% como bajo y manifiestan que no existe ninguna política que contribuya a mejorar el desarrollo de la actividad como comerciantes.

GRÁFICA 29. Políticas Educativas



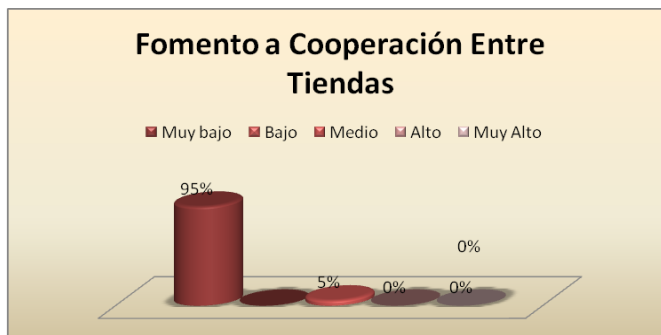
Fuente: Autores de este documento en base a resultados de la encuesta

Para el desarrollo de políticas educativas se obtuvo que el 93% lo consideran muy bajo, el 7% restante bajo. De igual forma manifiestan que no existe ningún programa que los motive a desarrollar actividades académicas que desarrolle las capacidades necesarias para crecer en el mercado.

Las últimas tres variables estudiadas en este atributo y que son la asesoría gubernamental, subsidios y fomento hacia la cooperación entre tiendas arrojaron los siguientes resultados: la asesoría gubernamental hace referencia a la disposición del gobierno por medio de entidades locales y funcionarios, que sirvan como guía y a la vez apoyen las falencias del sector, en cuanto a algún tipo de problemática, proyectos comunes que afecten el desarrollo comercial de los tenderos.

Evaluando este desarrollo, se obtuvo que el 100% de los participantes de este estudio opinan que el desarrollo en cuanto a asesoría gubernamental es muy bajo. Los subsidios son incentivos financieros, aportes sociales que realizan los gobiernos en busca del fortalecimiento de algún sector económico en especial, en base a esto el 100% de los tenderos percibieron este desarrollo como muy bajo.

GRÁFICA 30. Fomento cooperación entre tenderos



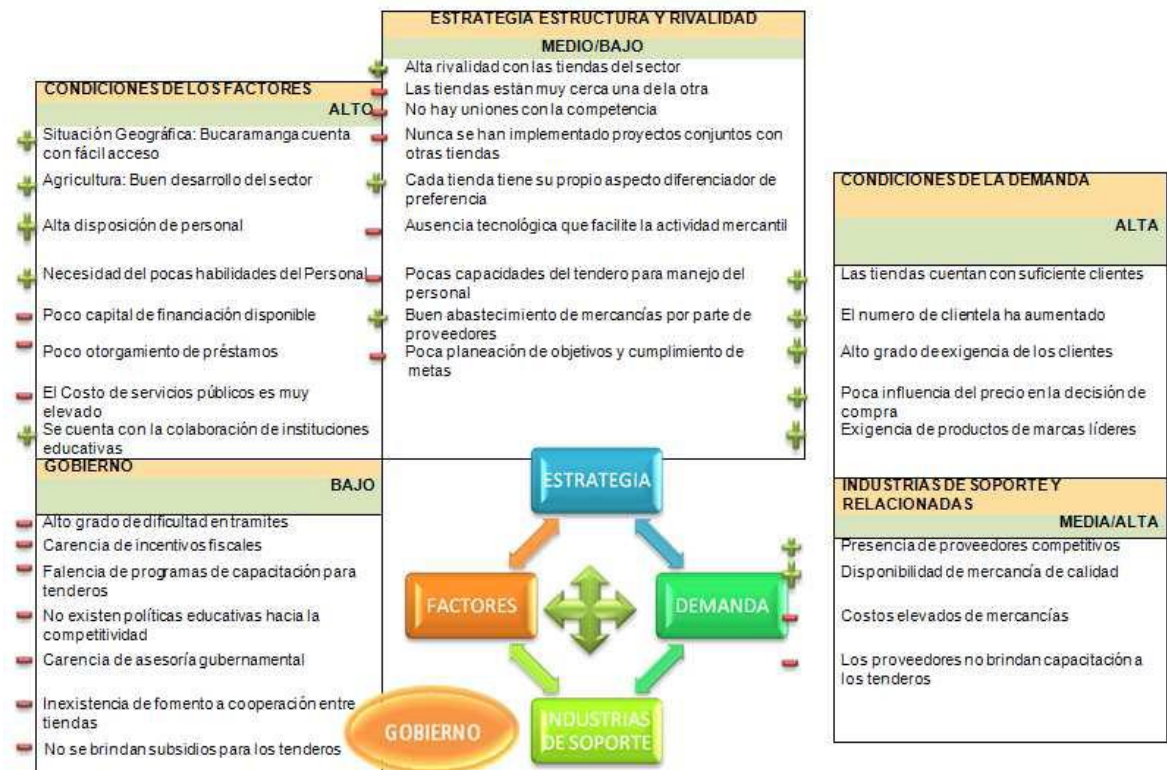
Fuente: Autores de este documento en base a resultados de la encuesta

Para el fomento a la cooperación directa entre tiendas, es decir; proyectos asociativos que vinculen la participación de actuar en conjunto, como un todo, disfrutando de los beneficios que trae el proceder como un gremio unido, el 95% afirma que su desarrollo es muy bajo y tan solo el 5% lo considera regular.

A continuación se presentará un cuadro resumen del diamante competitivo del sector de tenderos en la ciudad de Bucaramanga.

4.1.6 Esquema del diamante competitivo del sector

4.1.6 Esquema del diamante competitivo del sector



Fuente: Autores de este documento

4.2 MODELO DE FUERZAS DETERMINANTES DE LA COMPETENCIA EN EL SECTOR

Posteriormente se analizan cada una de las fuerzas que determinan la competencia, que son: la amenaza de entrada de nuevos competidores, presión proveniente de productos sustitutos, poder de negociación de los compradores y los proveedores; generando así una ilustración que permita ver el efecto sobre la rivalidad de las industrias.

4.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores en la industria. Dentro de los mercados de bienes y servicios es común la aparición de nuevas firmas y empresas dedicadas a la misma actividad económica; sin embargo, existen algunas barreras de entrada que obstaculizan la aparición de estas. Dentro de este diagnóstico se analizan las seis barreras que Porter identifica, cada una de ellas enfocadas hacia el sector de los tenderos afiliados a UTECOL en la ciudad de Bucaramanga:

- **Economías de escala:** debido al tamaño de los establecimientos comerciales que se estudiaron para la realización de este trabajo, en su mayoría tiendas-superetes y superetes pequeños que no permiten el almacenaje de grandes volúmenes de inventario y al diamante de Porter presentado, se puede afirmar que las economías de escala dentro de los negocios estudiados es baja; sumándole a esto que el 63% de los artículos considerados con mayor rotación (ver tabla 10) distribuidos por estos son perecederos, además el 65% de los encuestados afirma que el capital disponible para financiar su tienda es medio y el 100% de los encuestados manifestó que el ahorro en los costos por compartir con otras tiendas es inexistente. Por tanto se puede considerar el bajo desarrollo de las economías de escala como una amenaza para la entrada de nuevos competidores.
- **Diferenciación de productos:** la diferenciación de los tenderos se enfoca en el servicio que prestan a sus clientes, ya que los productos en estos establecimientos

comerciales son los mismos; dentro de esta diferenciación se encuentra muy desarrollada la atención personalizada, la cordialidad, la venta de productos en pequeños gramajes, el crédito, la cercanía geográfica al consumidor y amplios horarios de atención a los clientes, entre otras. Sumados los anteriores diferenciadores dan como resultado una barrera de entrada fuerte para las grandes superficies a este tipo de mercados, lo anterior se puede avalar con los argumentos de George Chetochine, un reconocido economista Francés y socio de la firma Carrefour quien afirma que las grandes superficies tienden a desaparecer, debido a las nuevas necesidades de los consumidores, quienes cada día valoran más la proximidad y la atención personalizada, permitiendo la interacción con el cliente, llamándolo por su nombre y conociendo sus hábitos de compra.

- Necesidades de capital: las necesidades de capital para este sector se tomaron de acuerdo al monto de activos presentados por el comercio al por menor en tiendas pequeñas y comercio al por menor de víveres y abarrotes en otro tipo de establecimientos, ostentadas por el registro mercantil de la cámara de comercio, el cual muestra unas cifras para el departamento de Santander, quedando inmersa dentro de este dato la ciudad de Bucaramanga, para el año 2008 el promedio de activos para cada una de las tiendas pequeñas es de \$1.882.624 pesos y para otro tipo de establecimientos el monto promedio de activos es de \$44.439.947 pesos. Comparando estos montos con el promedio de activos para los almacenes de cadena para el mismo año, que fue en promedio \$3.078.222.398 pesos, se puede asegurar que debido al poco capital representado en activos para los establecimientos a los que se enfoca este estudio no representa ninguna fortaleza para este sector, ya que no es una suma representativa para los montos que manejan las grandes superficies.

- Acceso a los canales de distribución: el tendero debido a su condición de minorista y proximidad con el cliente, le permite un acceso directo al consumidor final, conociendo el nombre de algunos de sus clientes y las preferencias de los mismos. Convirtiéndose en una barrera de entrada fuerte para las grandes superficies y sus nuevos formatos en este sector.

- Desventajas en costos independientemente de la escala: diferente a los costos representados en escala, se puede afirmar que las grandes superficies no poseen ventajas diferentes a las de los costos por escala. Como se evidencia a continuación:

- Costos de personal: los costos del personal en los establecimientos en estudio son reducidos, debido a que en estos negocios generalmente su propietario lo administra y trabaja en el mismo, así como el núcleo familiar, generando una ventaja derivada del sacrificio familiar, que reduce los costos de éste.

- Acceso privilegiado de productos: en cuanto a los productos de marcas líderes se puede afirmar que no existe acceso privilegiado por parte de los almacenes de cadena, debido a que en la ciudad existen un alto número de comercializadoras de estos productos especializadas en el canal de tiendas y facilitan el acceso a los mismo. Las tiendas son un cliente importante para las empresas colombianas ya que empresas como Confitecol distribuyen el 70% de sus ventas a este canal, igualmente Coca-Cola con un 97%, 70% la Nacional de chocolates y 65% Postobón (Revista dinero, 2004,2003).

- Política Gubernamental: la presencia de políticas proteccionistas hacia los tenderos en la ciudad de Bucaramanga son prácticamente nulas, ya que no existe una ley que de manera expresa prohíba a los grandes almacenes o superficies realizar sus actividades en determinadas zonas de los centros urbanísticos. La ley 388 de 1997²⁹, contiene los parámetros que los municipios y distritos deben seguir para definir los planes de ordenamiento territorial en cada localidad. Cada municipio tiene la competencia exclusiva para expedir su propio plan, de acuerdo a sus necesidades y características específicas, su aprobación corresponde al Concejo Municipal, mediante acuerdo.

Por tanto, el plan de ordenamiento territorial prohíbe la instalación de almacenes de cadena en algunos centros urbanos, pero no a los nuevos formatos analizados en el capítulo dos del presente documento, en donde por sus características espaciales se pueden ubicar en zonas residenciales. Debido a lo anteriormente expuesto esta no es una barrera que impida la entrada de estos nuevos competidores.

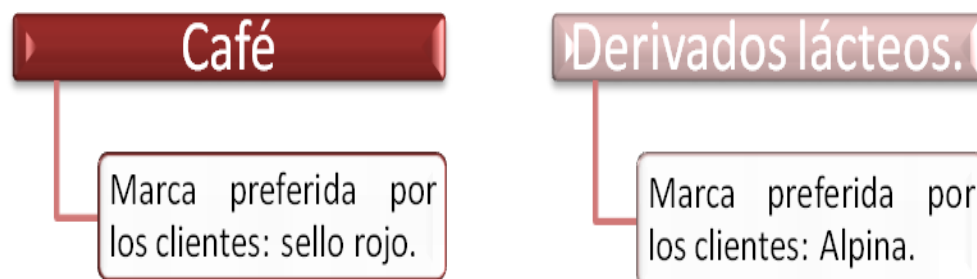
²⁹ LEY 38 DE 1997. [EN LÍNEA]. Colombia. (1997-07-18). [citado en 2009-06-22]. Disponible en: <http://www.cdm.gov.co/normas/ley3881997.htm>

4.2.2 Presión proveniente de servicios sustitutos. Las tiendas de barrio y micro mercados no son la única opción de compra de los consumidores, ya que existen grandes almacenes de cadena en la ciudad, supermercados y depósitos de víveres, tal como se menciona en el capítulo dos de este documento. Entonces esta es una debilidad para los tenderos de la ciudad que al no ser competitivos se ven abocados a colapsar en cortos plazos.

4.2.3 Poder de negociación de los consumidores. Este tipo de fuerza se presenta en sectores en donde los compradores son exigentes y donde hay presencia de productos sustitutos; para que exista alto poder de negociación de los compradores se deben presentar los siguientes aspectos:

- Los compradores se encuentran asociados o manejan grandes economías de escala: para el caso de los consumidores en la ciudad de Bucaramanga no están asociados, cada uno compra por separado de acuerdo con sus necesidades y poder de adquisición, por tanto para el asunto en particular esto no aplica.
- Los proveedores dependen exclusivamente de un grupo determinado de compradores asociados. En la ciudad no existe ninguna forma de asociatividad entre consumidores para realizar compras conjuntas, por tanto el poder de negociación se reduce a las compras que realicen por separado en donde una sola persona no representa mayor poder de negociación.
- Los compradores tiene facilidad de integraciones hacia atrás. Los compradores no tienen facilidad de convertirse en sus propios proveedores, dado que un solo cliente no puede crear un establecimiento para surtir sus propios productos.
- Los compradores son exigentes y se encuentran bien informados de los precios de venta en el mercado. De acuerdo a los datos obtenidos en el análisis anterior de las condiciones de la demanda, el 56% de los tenderos del estudio consideran que el

desarrollo de este factor en sus clientes es alto y el 44% lo considera muy alto; si un tendero no es exigente con sus proveedores al igual que su clientela, muy difícilmente será exitoso en el mercado. Esto se reflejó en el resultado obtenido en los productos de mayor rotación, por ejemplo en los siguientes productos:



Para el ejemplo los clientes prefieren las marcas referenciadas para esos productos en particular debido a su respaldo y calidad, por tanto piden determinadas marcas para la satisfacción de sus necesidades. Los precios de venta en el mercado, por razones de campañas publicitarias, son difundidos a través de la señalización en el empaque referenciando el precio de venta sugerido, por éstas razones se puede afirmar que las personas se encuentran muy bien informados y son exigentes.

4.2.4 Poder de negociación de los proveedores. Algunos de los productos clasificados en este estudio están bajo el modelo económico de monopolio y oligopolio, lo que les proporciona a estas empresas un alto poder de negociación al no contar con sustitutos cercanos.

Los productos que presentan esta característica se presentan a continuación:

TABLA 8. Monopolio y Oligopolios en Productos de Mayor Rotación (*) en el Sector

CERVEZA	• Monopolio manejado por Bavaria S.A
FRESCOS EN POLVO	• Monopolio manejado por Quala
GASEOSAS	• Oligopolio manejado por CocaCola y Postobón

Fuente: Autores de este documento

Su posición en el mercado les permite establecer precios de compra y venta a través de la difusión de los precios sugeridos, fijando formas de pago, vendiendo cantidades determinadas y limitando el margen de utilidad por la venta de los productos, sometiendo a los tenderos de todo el país, puesto que el poder de negociación de cada uno por separado es mínimo y no representa importancia alguna para estas empresas. Es aquí donde la unión puede cambiar las condiciones y convertir este poder de negociación de los proveedores, en ventaja para los compradores.

4.2.5 Rivalidad entre las tiendas del sector. La rivalidad de las tiendas del sector se ve afectada por las cuatro fuerzas mencionadas anteriormente y se forma a partir de la interacción de las mismas en el mercado. Se presenta alta rivalidad entre los tenderos dado que existen las siguientes condiciones:

- Numerosos Competidores: actualmente se encuentran registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga 1833³⁰ tiendas pequeñas, y 851³¹ micromercados y otro tipo de establecimientos dedicados a la venta de víveres, lo que demuestra la existencia

³⁰ CÁMARA DE COMERCIO. Centro de Documentación [programa de computador en disco]. Bucaramanga. 2009-02-03. "Actualizado Continuamente"

³¹ Ibid.

(*) Resultado de la encuesta realizada por los autores.

de un gran número de establecimientos dedicados a la misma actividad comercial. A esto se le puede agregar, que existen 32³² supermercados y almacenes de cadena.

- Crecimiento de la industria: según la información obtenida en el presente estudio, los encuestados afirman que el sector ha tenido un crecimiento regular, lo que genera un estancamiento ante la aparición de nuevos consumidores, ocasionando de esta forma, alta rivalidad a la hora de atraer clientes.
- Ausencia de diferenciación: debido al gran número de tiendas en la ciudad y a la comercialización de los mismos productos, se ha generado un ambiente altamente competitivo, dado que la única diferenciación es el servicio ofrecido.

4.2.6 Grafica de las 5 fuerzas de Porter dentro de UTECOL. A continuación se presenta un cuadro resumen de las 5 fuerzas que determinan la competencia, este gráfico está basado en los resultados obtenidos en el análisis presentado anteriormente.

FIGURA 4. Fuerzas que determinan la competencia de los tenderos en UTECOL



Fuente: Elaboración propia en base a fundamentos de Michael Porter

³² CÁMARA DE COMERCIO. Registro mercantil [programa de computador en disco]. Bucaramanga. Centro de Documentación, 2009-02-03. "Actualizado Continuamente"

4.3 RAZONES POR LAS QUE LOS TENDEROS PARTICIPARÍAN EN EL PROCESO ASOCIATIVO

Como tercera instancia se analizan y clasifican de acuerdo a su importancia, las apreciaciones de los comerciantes en estudio sobre las posibles razones por las que participarían en este proceso asociativo.

De acuerdo al comportamiento mayoritario manifestado en la encuesta utilizada como instrumento estadístico en el presente estudio, se clasificaron, en orden descendente de importancia, las razones que motivan a los tenderos a pertenecer a la asociación:

TABLA 9. Razones para participar en un proceso asociativo

RAZONES POR LAS QUE PARTICIPARÍA EN UN PROCESO ASOCIATIVO	IMPORTANCIA
Reducción de costos e inversiones conjuntas	Muy importante
Respaldo de una asociación	Muy importante
Tener respaldo a la hora de presentarse inconvenientes con la calidad de productos de los principales proveedores	Muy importante
Tener acceso a mercados a través de una marca propia	Importante
Tener acceso a fuentes de financiamiento	Importante
Tener acceso al Gobierno	Importante
Pertenecer a una asociación	Medianamente Importante
Evitar la aparición de comercializadores y personas oportunistas	Medianamente Importante
Intercambio de información (formas de producción y expectativas del mercado)	Medianamente Importante
Tener acceso a la información conjunta	Medianamente Importante
Conocimiento acerca del funcionamiento de una asociación	Poco Importante
Fortalecimiento de la investigación y el desarrollo dentro de esta asociación	Poco Importante

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla, uno de los motivos que más mueven a los tenderos para vincularse al cluster, es obtener precios bajos en sus productos, debido a que, como se mencionó anteriormente, el 63% de ellos opina que son muy altos. Por esta razón, es importante aprovechar esta necesidad y brindar una solución por medio de proyectos de ganancia rápida que generen un beneficio colectivo.

Otro factor que influye en la decisión de vincularse a un proceso asociativo, es el respaldo que se puede obtener por medio del mismo, además, los beneficios que conlleva trabajar en conjunto.

Un factor que llama mucho la atención, es que los tenderos apoyaron el hecho de tener una marca propia comercializada por los mismos tenderos y que permita gozar de los beneficios que trae consigo la comercialización de productos de calidad bajo el respaldo de una asociación.

En cuanto a las fuentes de financiamiento, los encuestados manifestaron que era un motivo importante, pues consideran que carecen de recursos financieros que desearían obtener por medio de la asociación.

Otro factor importante es tener acceso al gobierno y apoyo de los entes estatales como por ejemplo la negociación que se consiguió con Sayco-Acinpro por intermedio de UTECOL, mencionado durante el desarrollo de este capítulo.

En cuanto a los factores que los encuestados dieron mediana importancia se encuentran: pertenecer a una asociación, evitar la aparición de comercializadores y personas oportunistas, intercambio de información (formas de producción y expectativas del mercado) y tener acceso a la información conjunta. Para las dos últimas, consideraron que sería bueno obtener información sobre las estrategias de otros tenderos, pero debido al aspecto diferenciador que cada tienda tiene, no sería un motivo de influencia que los llevaría a unirse con las otras existentes en el sector.

Por último manifestaron como poco importante el hecho de tener conocimiento acerca de una asociación y el fortalecimiento de investigación y desarrollo que se realice dentro de la misma.

Esto indica que el factor primordial para los tenderos es la obtención de economías de escala a través de la asociación, dejando de lado aspectos importantes como la investigación o el establecimiento de estrategias, factores fundamentales para la evolución de una empresa.

4.4 ASOCIATIVIDAD Y COOPERACIÓN DENTRO DE UTECOL

En esta parte del análisis competitivo, se estudian aspectos relacionados con el nivel de asociatividad y cooperación al interior de UTECOL, de interés para la junta directiva, como base para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades potenciales y posibles amenazas, que debiliten el desarrollo de la asociación.

Lo anterior en busca del mejoramiento continuo y el desarrollando de nuevos factores que aumenten los niveles de confianza, que son los que permitirán el desarrollo conjunto de proyectos y la solución de problemáticas comunes que afectan el buen desarrollo del sector.

Esta información se presenta a modo de matriz DOFA, fue tomada a partir de la encuesta base del presente estudio, en donde se presentaron unas afirmaciones y los encuestados eligieron de acuerdo a su criterio de aceptación; a partir de esto, se analizó el comportamiento mayoritario y se clasificó el resultado como una debilidad, oportunidad, fortaleza o amenaza según correspondiera.

4.4.1 Debilidades. Si un proyecto de UTECOL no lo beneficia directamente, pero este proyecto contribuye a un beneficio colectivo, participaría; a esta afirmación el 78% de los

encuestados estuvo parcialmente en desacuerdo, lo que evidencia falta de apoyo colectivo sin involucrar beneficios personales, por lo que se convierte en una debilidad para la organización.

Los aportes de cada miembro de la asociación forman bases para el mejoramiento continuo, tenerlos en cuenta genera un ambiente de colaboración y fortalecimiento del sentido de pertenencia para cada uno de los socios. Lo que se observó en este estudio, es que estos no son tomados como aportes y no se implementan, ya que el 59% de los encuestados manifiestan estar parcialmente de acuerdo con esta enunciación.

4.4.2 Oportunidades. Los afiliados si realizarían proyectos estratégicos con los miembros de la asociación, el 41% de los encuestados respondió a esta afirmación que estaban parcialmente de acuerdo y el 45% afirmó estar totalmente de acuerdo, por lo que se convierte en una oportunidad para la instalación final del cluster y asegura el buen desarrollo del mismo.

Los afiliados manifestaron en un 80% estar totalmente de acuerdo con la afirmación: cree que para sobrevivir en el proceso de globalización la única alternativa viable es mediante una cooperación y colaboración continua con los miembros de la asociación. Esto permite inferir que existen bases ya creadas en los tenderos para dar inicio a esta iniciativa.

La conservación de la identidad de cada empresa es un aspecto importante en los procesos asociativos, ya que mediante esta se mantiene intacta la competitividad, a lo que manifestaron en un 35% estar parcialmente de acuerdo y en 41% afirma estar totalmente de acuerdo. A partir de esta afirmación nace una oportunidad de iniciar el proceso clusterización en UTECOL.

Compartiría con algunos tenderos de la asociación la compra de mercancías, a esta aseveración el 91% contestó estar totalmente de acuerdo, lo que refleja una oportunidad de éxito para la implementación de los proyectos de ganancia rápida, propuestos en este documento.

4.4.3 Fortalezas. La colaboración en esta asociación en cuanto a ayudarse en el proceso de solución de problemas de comercialización, nuevos impuestos, mercadeo, etc., es una fortaleza en la asociación, ya que el 65% de los tenderos están totalmente de acuerdo con esta afirmación.

En esta asociación sí existe un flujo constante de información ante las innovaciones del sector, por lo que se convierte en una fortaleza para la implementación de un proceso asociativo, teniendo en cuenta que para lograr el éxito el flujo de esta se convierte en un factor estratégico.

El manejo de información del sector está disponible para cada uno de los socios. Ya que el 48% de los participantes de este estudio estuvieron parcialmente de acuerdo con esta y el 33% totalmente de acuerdo, lo que fortalece la confianza en la asociación para cada uno de los afiliados.

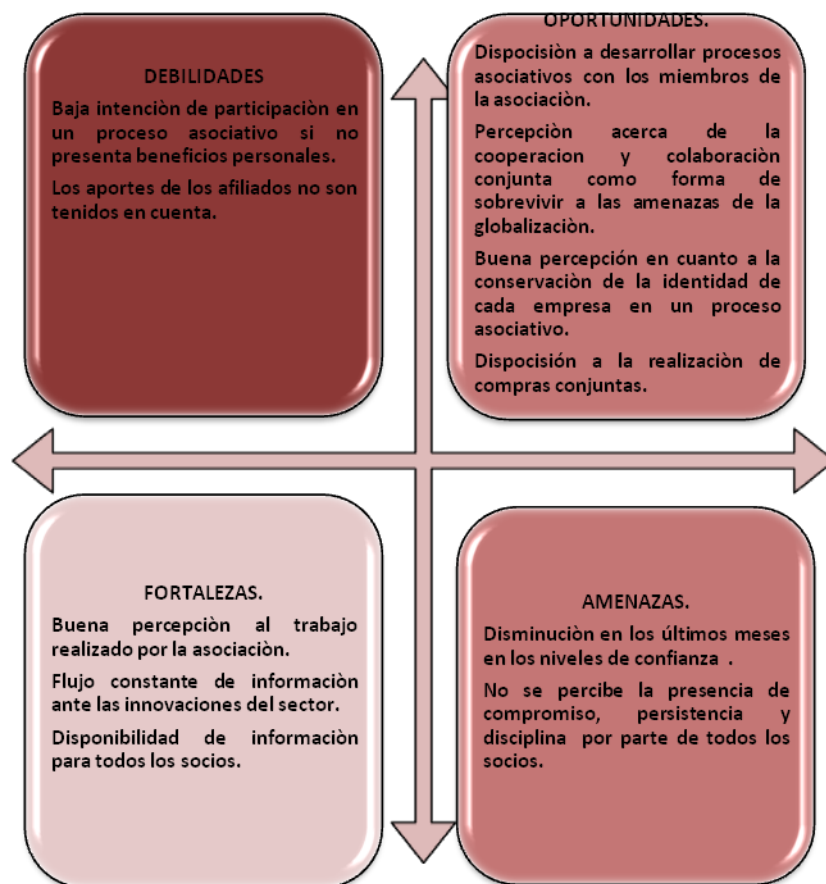
4.4.4 Amenazas. Los niveles de confianza en los últimos meses no han aumentado, ya que el 75% de los comerciantes en estudio estuvieron en desacuerdo con esta afirmación. Esto se convierte en una amenaza; si estos no se fortalecen rápidamente, no se podrá generar un proceso asociativo exitoso.

Al interior de UTECOL no se percibe la existencia de compromiso, persistencia y disciplina de todos los miembros. El 55% de los comerciantes manifestaron estar parcialmente en desacuerdo con la afirmación correspondiente a esta y el 25% percibe su aceptación como ni en acuerdo ni en desacuerdo.

Si no se percibe compromiso por todos los socios se presenta una amenaza en contra de la implementación de una cultura *cluster* en esta.

A continuación se presenta un cuadro resumen de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se presentan al interior de UTECOL.

FIGURA 5. Matriz DOFA



Fuente: Autores de este Documento

4.5 PROYECTOS DE GANANCIA RÁPIDA

Como prioridad para ser competitivos los tenderos consideran cambiar las reglas de negociación mediante una técnica colectiva. Se presenta el listado de los productos de mayor rotación en los establecimientos, indicando la marca y su presentación, la cual servirá de guía para los proyectos de ganancia rápida a través de negociaciones colectivas con las compañías líderes en el mercado

TABLA 10. Productos de Mayor Rotación

PRODUCTOS DE MAYOR ROTACIÓN		
PRODUCTO	PRESENTACIÓN.	MARCA
Huevos		AA
Gaseosa	Litro, personal y pequeña	Coca-cola
Cerveza	Botella de 330 ml	Aguila, Pilsen
Papas de Bolsa	Paquete 25 Gr	Margarita
Leche	250, 500, 900 ml	Freska leche
Arroz	250 gr, 500gr	Flor huila, Diana
Azúcar	250 gr, 500gr	Incauca, de bulto
Derivados lácteos	Todas las presentaciones	Alpina
Verduras		
Cigarrillos	10 o 20 unds	Belmont, Boston, Premier.
Jabón	125,250,500 gr	Ariel
Café	90, 125, 250 gr	Sello rojo
Frescos en polvo	15 gr	Frutiño.

Fuente: Autores de este documento

Por medio de la tabla anterior, se establece un orden de importancia en los productos comercializados por las tiendas de barrio, que servirá, como fuente para iniciar las negociaciones con los proveedores a la hora de la puesta en marcha de una comercializadora, que se hará realidad, a partir de una nueva tesis de grado.

5. MODELO DE ASOCIACIÓN CON CULTURA *CLUSTER* EN UTECOL

En este capítulo se describe la propuesta para la implementación de un *cluster* en UTECOL como estrategia de competitividad y fortalecimiento en el sector de tenderos en Bucaramanga.

Esta idea se relaciona con un grupo de pequeños empresarios unidos en una agremiación ya existente, para este caso UTECOL, que tiene un amplio recorrido en procesos asociativos; personas vinculadas e identificadas con el sector y que están en busca de un cambio de actuación estratégica tomando como direccionamiento la teoría *cluster*. La finalidad de la agremiación es lograr los beneficios inmersos en esta nueva cultura, algunos de los cuales se muestran a continuación:

FIGURA 6. Beneficios del *cluster*



Fuente: Autores de este documento

Los beneficios planteados en el esquema anterior se fundamentan en dos aspectos básicos para un proceso de clusterización; uno es la sostenibilidad del sector que se da a partir de la implementación de tecnología, convenios institucionales, competitividad, mejores prácticas comerciales y negociaciones exitosas. El segundo factor es la generación de un ambiente propicio de negocios en donde se presente un aumento en la cadena de confianza, se fomenten alianzas estratégicas, se vinculen tenderos y proveedores competitivos con el fin de mejorar la cadena de distribución.

Además, la iniciativa busca el cambio cultural, es decir, un nuevo modo de pensar por parte de los tenderos, donde se planifique colectivamente con liderazgo e innovación, que permita la creación de estrategias para el crecimiento rentable, nuevas formas de organización para la generación de riquezas, identificación de problemáticas al igual que oportunidades comunes, también la captura de habilidades, información y necesidades de los clientes, que ayude a los miembros a lograr un verdadero cambio innovador.

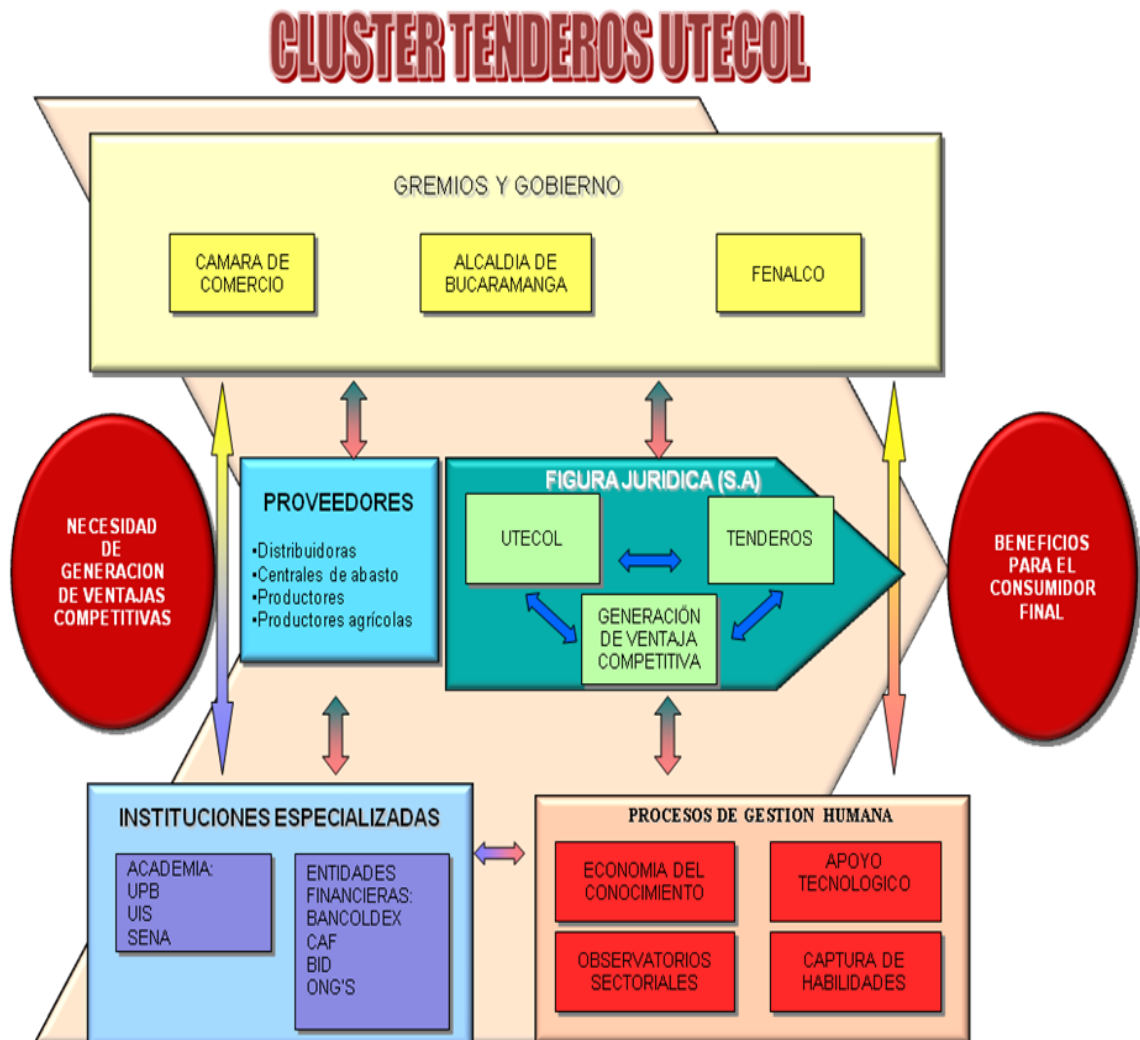
Por otra parte, persigue reformar las relaciones existentes con el gobierno, entidades financieras, la Cámara de Comercio e instituciones educativas promulgando investigación y desarrollo del sector.

5.1 MODELO TEÓRICO DEL *CLUSTER* PARA LOS TENDEROS DE UTECOL.

El modelo de *cluster* planteado se diseñó con el fin de generar procesos de integración, redes colaborativas y participativas entre los actores del mercado en estudio, conservando la identidad comercial de cada participante. Se propuso que el manejo estratégico fuera direccionado por UTECOL como asociación y que mediante un entorno enmarcado dentro de la filosofía del *cluster* se generaran proyectos de ganancia rápida, donde se derivaran compras conjuntas, para lo que se hizo necesario establecer una figura jurídica (para el caso una sociedad anónima establecida por la junta directiva en el proceso de sensibilización) que soportará acciones estratégicas con poder de negociación.

A continuación se presenta un diagrama de interrelaciones, en donde se hace referencia a los principales actores del *cluster* propuesto:

FIGURA 7. Modelo de *cluster* de tenderos en UTECOL



Fuente: Autores de este documento

Este modelo de *cluster* nace a partir de la necesidad de generar ventajas competitivas que permitan a los tenderos sostenibilidad, para esto se muestran relaciones entre los participantes que intervienen en el sector de tenderos, donde el centro de la actividad

comercial vía suministro de proveedores se va a sustituir por una nueva figura jurídica (sociedad anónima), permitiendo la interacción de tenderos y proveedores.

Las instituciones financieras, gremios, gobierno nacional, departamental y municipal, Cámara de Comercio, Fenalco y demás entidades del orden internacional como la Corporación Andina de Fomento –CAF-, Banco Interamericano de Desarrollo -BID-, Organización No Gubernamental –ONG-, pueden dar lugar a la consecución de apoyo institucional y recursos para generar por medio de convenios la posibilidad de consolidar el *cluster* en las fases posteriores. El gobierno es una fuerza que afecta el sistema influyendo por medio de las políticas como el plan de desarrollo Bucaramanga 2008-2011, persigue el fortalecimiento de los *cluster* existentes y el fomento de los que están en formación, para esto se apoya en la cámara de comercio y en la Federación Nacional de comerciantes en donde estudian los proyectos y aportan recursos; igualmente se actúa con las entidades financieras mencionadas, por lo tanto el tipo de relación existente entre las entidades mencionadas son de tipo financiero y apoyo estratégico.

El papel que juegan las instituciones especializadas son relaciones de mutuo beneficio, donde por medio de la actuación de la academia se generan proyectos de desarrollo. Las entidades financieras proveen de recursos a los proyectos presentados por la academia con el fin de fortalecer el sector en cuestión.

Las instituciones especializadas dan lugar a los procesos de gestión humana cuya base es el apoyo tecnológico, en donde la economía del conocimiento permita la captura de habilidades identificando las fortalezas de los integrantes y utilizándolas en beneficio del modelo. Por medio de la economía del conocimiento se puede llegar a la instalación de observatorios sectoriales que son mesas de trabajo en donde interactúan las instituciones especializadas, gremios, gobierno y la parte comercial del modelo en pro de identificar todas las variables que afectan la actividad, en busca de tener bases que permitan la obtención de decisiones para la ejecución de negociaciones exitosas.

Esta relación entre los gremios y gobierno, las instituciones especializadas y los procesos de gestión humana, dan lugar al enriquecimiento de la actividad comercial generando ventajas competitivas que se vean reflejadas en beneficios para el consumidor final.

En conclusión éste modelo espera conseguir una sinergia comercial fuerte, masificada, que aumente la eficiencia de todos los comerciantes mejorando los accesos a proveedores, servicios, empleados e instituciones de formación; obteniendo la difusión de mejores prácticas comerciales con un ambiente propicio para generar ventajas competitivas en los asociados.

5.1.1 Fases para la implementación del *cluster*. Para dar inicio a la implementación del *cluster* y lograr que los asociados sean partícipes de los beneficios mencionados anteriormente, se muestra una primera fase que hace referencia al proyecto de grado realizado por los autores de éste documento. La fase mencionada concierne al fortalecimiento de la junta directiva a partir de la coordinación, así como la formación de comisiones de trabajo.

Para la puesta en marcha de está fase se presentó a la junta directiva planteamientos acerca de la teoría *cluster* como generadora de riquezas y ventajas competitivas para el sector; a partir de esto, los directivos de la agremiación vincularon algunos líderes del sectoriales entre los que se destacan un miembro de la junta directiva de la Cámara de Comercio y personas experimentadas tanto en el gremio como en el sector público, todo con la finalidad de obtener asesoría en el desarrollo de ésta iniciativa.

El producto de la primera fase es la estructura operativa del modelo, donde se planteó la generación de proyectos de ganancia rápida aterrizados por medio de una figura jurídica.

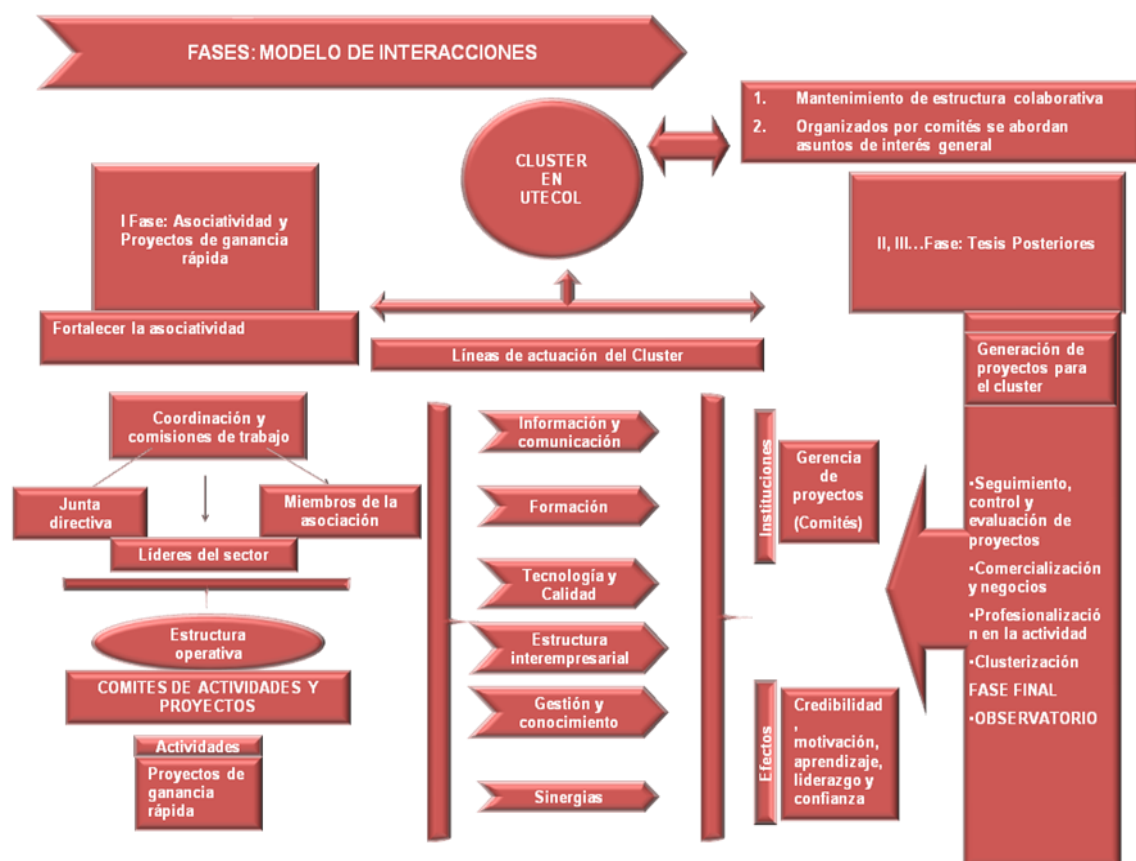
La junta directiva de UTECOL a partir de la primera fase desarrollada por los autores del presente documento definió como fases posteriores la sensibilización colectiva y ejecución de proyectos de ganancia rápida que se pueden realizar mediante tesis o por medio de asesoría externa. Para la consecución de las fases posteriores se deben ejecutar las siguientes líneas de acción:

- Información y comunicación: comunicando a los posibles participantes del *cluster* permitiendo la vinculación de los mismos.
- Formación: logrando obtener el cambio cultural esperado.
- Tecnología y calidad: fomentando procesos satisfactorios para el cliente por medio de la implementación de nuevas tecnologías de aplicación para la actividad del tendero.
- Estructura interempresarial: logrando que los participantes en la iniciativa se extiendan en forma de red.
- Gestión y conocimiento: capturando el conocimiento a partir de otras iniciativas exitosas aplicadas por otras empresas.
- Sinergias: integrando propuestas que lleven a nuevos proyectos de ganancia rápida.

Como se ilustra en la figura 8, por medio de la interacción de la fase I y las líneas de actuación del *cluster* se obtienen las fases posteriores, en donde se busca: primero la puesta en marcha de los proyectos de ganancia rápida realizando seguimiento y control de los mismos, así como procesos de profesionalización de la actividad comercial en donde los tenderos pasen de la informalidad a ser empresarios. A partir de éstas fases se espera llegar a la clusterización del sector; para el mantenimiento del mismo, se propone la generación de observatorios sectoriales en donde se analice el comportamiento del mercado y en base a información se tomen decisiones adecuadas.

A continuación se presenta en forma gráfica el modelo de interacciones descrito anteriormente.

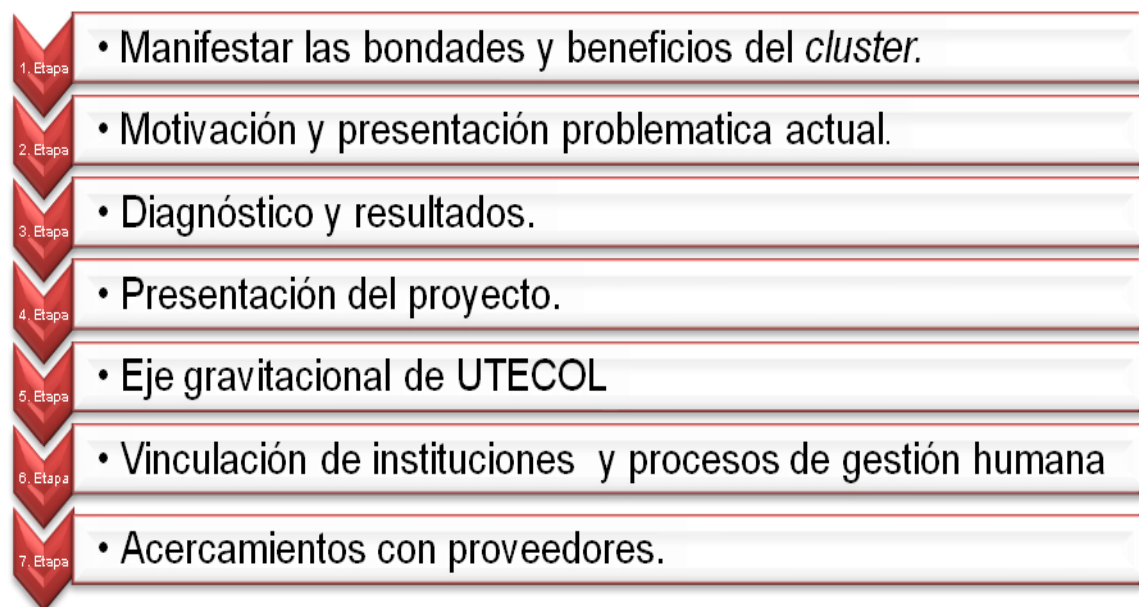
FIGURA 8. Fases: Modelo de interacciones



Fuente: Autores de este documento.

5.1.2 Plan de acción para implementación del *cluster* en UTECOL para fases posteriores. El siguiente plan de acción se realiza con la finalidad de proponer un modelo a seguir por los desarrolladores de las fases posteriores, para dar paso a la implementación de un *cluster* en UTECOL, dado que el presente documento se centra en el fortalecimiento de la asociatividad de la Junta Directiva y sólo se da cumplimiento a la primera fase del *cluster*. Por este motivo, se quiere dejar propuesto el plan a seguir por los desarrolladores de tesis posteriores que darán el salto a la sensibilización masiva y a la atracción de los diferentes actores del *cluster*.

FIGURA 9. Etapas para la implementación del *cluster* en UTECOL



Fuente: Autores de este documento

Para dar cumplimiento a las etapas se establecen una serie de objetivos que servirán de guía para la implementación del *cluster*, de la cual se derivan estrategias para la consecución de los mismos.

TABLA 11. Objetivos y estrategias para la implementación del *cluster* en UTECOL

ETAPA	OBJETIVO	ESTRATEGIA
Manifestar las bondades y beneficios del cluster	- Sensibilizar a los tenderos sobre los beneficios del <i>cluster</i> y su impacto positivo en la actividad mercantil. - Identificar tenderos líderes y con buena disposición para el trabajo conjunto.	E1: Elaborar y distribuir material didáctico que contenga información sobre el cluster. E2: Realizar una campaña publicitaria entre los tenderos identificados. E3: En base a la relación existente entre UTECOL y sus afiliados seleccionar posibles participantes.
Motivación y	Desarrollar un ambiente	E1: Convocar una reunión con las personas

TABLA 11. (Continuación)

presentación de la problemática actual	propicio para el liderazgo y trabajo en equipo.	identificadas en la etapa anterior. E2: Presentación de las posibles amenazas para los tenderos (nuevos formatos) E3: Conscientizar a los tenderos acerca de los beneficios del <i>cluster</i> . E4: Convocar líderes empresariales que den a conocer experiencias asociativas exitosas (Tiendas S.A. y el Madrugón en Bogotá; ASOMECEC Barrancabermeja; FENAVI Santander).
Diagnóstico y resultados	Presentar a los asistentes a la reunión convocada los resultados obtenidos en el diagnóstico del presente documento.	E1: Socializar resultados del diagnóstico, enfocado en las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del sector, resaltando las debilidades y la forma en que el <i>cluster</i> puede ayudar a mitigar su impacto. E2: En base a los resultados obtenidos, tomar las acciones correctivas necesarias para fortalecimiento de UTECOL como directriz del proceso.
Presentación del proyecto	Formalizar la iniciativa.	E1: Dar a conocer las causas de requerimiento de una figura jurídica, así como las razones por las que fue escogida una sociedad anónima. E2: Vincular por medio de estatutos a los tenderos resultantes de este proceso. E4: Definir negociaciones conjuntas.
Eje gravitacional de UTECOL	• Buscar apoyo para consolidar e incrementar la visión del proyecto. • Aumentar la cadena de confianza entre los socios de UTECOL, como herramienta exitosa del proceso.	E1: Vincular al estado por medio de la secretaría de desarrollo de la Alcaldía, para que a través de este organismo se localicen recursos y posibles ayudas para el desarrollo exitoso de la iniciativa. E2: Acudir a FENALCO para impulsar la iniciativa de <i>cluster</i> y aumentar la visión del proyecto. E3: Vincular a la Cámara de Comercio de la ciudad, como ente de gestión, registro y apoyo comercial. E3: Vincular a las universidades, para que por intermedio de estas, se desarrollen proyectos y planes de negocio. E4: A través del resultado del apoyo de las universidades, buscar apoyo financiero de entidades de fomento empresarial, como Bancoldex.
Vinculación de instituciones especializadas (UIS, UPB, SENA, entre otros) y procesos de gestión humana.	Establecer relaciones de mutuo beneficio.	E1: Realización de tesis de grado que sirvan para el desarrollo del sector. E2: Establecer convenios para prácticas empresariales que permitan el acceso de personal competente para el desarrollo de actividades propias de investigación. E3: Establecer convenios con entidades como la Cámara de Comercio, Alcaldía, Fenalco, para la

		obtención de información que facilite la realización de proyectos. E4: Establecer semilleros sectoriales para fomentar la economía del conocimiento que sirva como apoyo para negociaciones exitosas. E5: Capturar las habilidades obtenidas por los tenderos en su desarrollo como comerciantes en pro del beneficio económico común.
Acercamientos con proveedores	Establecer contacto con los proveedores para definir negociaciones.	E1: A partir de los productos identificados en el diagnóstico de este documento seleccionar los proveedores de mayor importancia en el sector. E2: Estructurar modelos de compra para obtener beneficios individuales para cada uno de los integrantes de la asociación sin que éstos pierdan independencia comercial.

Fuente: Autores de este documento

Es necesario resaltar que el modelo *cluster* para los tenderos de UTECOL es un facilitador potencial del proceso comercial, pues a través de éste se logran mejores oportunidades y nuevas líneas de negocio debido al aumento en la habilidad del talento humano, mayor acceso a proveedores especializados y mejores soluciones a las necesidades de los consumidores, convirtiéndose así en una barrera de difícil acceso y de sostenibilidad sectorial. Para lograr lo anterior se hace necesario la ejecución de un proceso de clusterización que se logrará a partir de trabajos posteriores, los cuales se pueden basar en los objetivos y estrategias planteadas en este documento.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Compartir problemáticas comunes, buscar soluciones a través de cualquier modelo asociativo y contar con conexiones comerciales estrechas, sin perder la identidad de cada empresa se convertirá en una fortaleza para los tenderos afiliados a UTECOL, como eje articulador de ventajas competitivas sostenibles difíciles de alcanzar por la competencia y los nuevos formatos implementados por los almacenes de grandes superficies.
- El sector de tenderos en la ciudad es uno de los principales generadores de empleo, pues por medio de este muchas familias han creado sus propias microempresas, obteniendo así fuentes propias de ocupación que les permiten obtener ingresos.
- Actualmente los tenderos trabajan por separado, puesto que no comparten costos y pocos han realizado proyectos conjuntos o alguna compra común como estrategia para disminuir costos, por tanto se puede concluir que los proyectos de asociatividad en el sector son mínimos, y para que sean exitosos deben ir acompañados de una fuerte sensibilización que logre transformar la mentalidad del tendero, para convertirlo en un empresario.

- Aunque en los últimos meses los niveles de confianza al interior de UTECOL han disminuido, los tenderos afiliados respaldan a la asociación y estarían dispuestos a realizar un proyecto asociativo encabezado por la junta directiva de esta organización.
- El interés de los tenderos para participar en un proceso asociativo se enfoca hacia el lucro, por eso los proyectos de ganancia rápida se convierten en el eje articulador del éxito en este proceso de instalación de cluster en la asociación.
- La ciudad de Bucaramanga cuenta con fácil acceso por cualquier medio de transporte, lo que la convierte en un corredor vial que cumple con los requerimientos de una ciudad comercial. Además del acceso a productos agrícolas por contar con sectores rurales aledaños y una oferta de mano de obra alta debido a las pocas habilidades requeridas por el sector; se concluye que las condiciones de los factores que señala el autor guía de esta iniciativa son las adecuadas para la implementación de un *cluster* de tenderos en la ciudad.
- En cuanto a las condiciones de la demanda, los consumidores están muy informados y su grado de exigencia es alto, por tanto la ventaja derivada de este factor es fuerte y genera un ambiente altamente competitivo que propicia la formación de procesos asociativos como forjadoras de barreras de entrada, que le permitan a los tenderos sobrevivir a la futura embestida de los nuevos formatos.
- En cuanto al factor de los sectores afines y de apoyo, se concluye que aunque los proveedores existentes son altamente competitivos, la disponibilidad de mercancías al momento de agotar inventario son altas, los costos derivados por el transporte y el poco stock manejado por las tiendas aumenta los precios de venta; es allí donde un proceso de *cluster* a través de una comercializadora resultaría exitoso.

- Para la estrategia, estructura y rivalidad, se puede decir que, la rivalidad actual en este sector es muy fuerte, la concentración geográfica de establecimientos dedicados a esta actividad comercial es alta, y lo que les ha permitido sobrevivir en contra de los pronósticos dados por grandes economistas como Henry Salem acerca de la desaparición de estos negocios, se debe al factor diferenciador concerniente al buen servicio al cliente y la atención personalizada, que es valorada por los consumidores; además es de difícil imitación por parte de los almacenes de cadena.
- La baja tecnología usada para el manejo contable en las tiendas de la ciudad es una limitante de crecimiento, pues, no permite al tendero mantener un registro de ingresos y egresos.
- El papel que juega el estado como fortalecedor de las prácticas comerciales y del desarrollo de las empresas, en este sector, es reducido ya que los impuestos, las políticas educativas no se enfocan en las necesidades del sector; el alto costo de los servicios públicos comerciales afectan la rentabilidad de los tenderos, limitando, así, el desarrollo de comerciantes, convirtiéndolos en jugadores pasivos de un gran mercado.
- El poder de negociación de los proveedores que manejan marcas líderes a través de monopolios u oligopolios es muy fuerte y limita las ganancias de cada comerciante, lo que reduce cada día los márgenes de utilidad, disminuyendo así el crecimiento del sector. Por tanto las condiciones seguirán constantes si el poder de negociación de los tenderos no aumenta mediante la técnica propuesta en esta investigación.
- El éxito de las tiendas de barrio en parte se debe a las grandes dosis de sacrificio familiar y a los horarios extensivos de servicio, y no a negociaciones exitosas que generen riqueza.

- Esta investigación se convierte en una primera aproximación a la implementación del *cluster* en UTECOL y se aspira a que a través de la sensibilización y los primeros sondeos de compras en volumen se materialice la competitividad de los tenderos de la ciudad de Bucaramanga en el gremio de UTECOL.

6.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar un proceso de sensibilización masivo a los tenderos interesados en la iniciativa, acerca de los beneficios del *cluster*, con el fin de familiarizarse con este modelo. En éste es necesario vincular al estado por medio de la secretaría de desarrollo de la ciudad, como generadora de confianza en el proceso.
- Se invita a las universidades a participar en este tipo de procesos, para que con su ayuda se concreten proyectos basados en información real y permitan el fortalecimiento de los sectores. Igualmente, se sugiere el desarrollo de nuevas tesis de grado, para dar cumplimiento a la instalación oficial del *cluster* al interior de UTECOL.
- La falta de información concreta y real fue una de las limitantes de esta investigación, por tanto, se recomienda diseñar e implementar observatorios sectoriales que permitan la investigación económica con el fin de generar proyectos de desarrollo exitosos.

- La información que presenta FENALCO en cuanto al sector de tenderos es muy reducida y no concuerda con la realidad, por este motivo, se hace necesario aumentar la investigación en este sector.
- Se sugiere a FENALCO utilizar herramientas más efectivas para el fortalecimiento del sector, dejando de lado las fiestas anuales de los tenderos y usar esos recursos en proyectos concretos que generen ventajas competitivas.
- Es importante que UTECOL actualice sus bases de datos, clasifique a sus afiliados y cuente con mayor información de los mismos, para agilizar y obtener mejor manejo de la información a la hora de realizar cualquier investigación.
- Para el fortalecimiento asociativo en UTECOL se invita a la implementación de programas que trasformen la visión de los afiliados acerca de la asociación y desvirtúen la idea de una empresa que solo desarrolla trámites legales, pasando a concebirla como una organización comprometida con el sector.
- Se recomienda que la figura jurídica utilizada como eje de consolidación de *cluster* sea una sociedad anónima, debido a los beneficios que trae consigo esta figura que fueron expuestos por los desarrolladores de este documento en la sensibilización inicial de este proceso.
- Se propone desarrollar planes de acción efectivos y de corto plazo, que permitan la pronta instalación del *cluster* en UTECOL.

BIBLIOGRAFÍA

ALVARÉZ, Francisco José, Economía de aglomeración: la distancia cognitiva en la creación de una empresa, (consulta Junio 20 de 2008), <http://www.uv.es/motiva/MarDelPlata06/Ponencias/Econom%EDadeaglomeraci%F3n-ladistanciacognitivaenlacreaci%F3ndeunaempresa.pdf>

CARDONA, M. Uriel, La dosis personal llego a los supermercados, artículo (consulta el día 13 de Abril de 2008), <http://www.midinero.com.gov>.

COMISIÓN EUROPEA. Libro Verde de la Innovación. Introducción. Madrid, 1995. p.4

ESSER, Klaus; HILLRBRAND, Wolfgang, Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política, Revista de la CEPAL, Santiago 1996, No. 59, pág. 39 – 52

MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO DEL PERU; “Estudio sobre clúster y Asociatividad”, documento de trabajo. Lima: Pro expansión, 2004.

IBARRA, D. Carlos Julián, (2006), Supermercados Q’ precios, el nuevo formato del Éxito, (consulta Abril 20 de 2008), http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=25397

LÓPEZ, Carlos Cerdan, Redes Empresariales, Experiencia en la Región Andina, 2003.

NARVÉZ, N. Joel, (2007), Art. El Concepto de competitividad sistémica, (consulta 20 de Junio de 2008), http://www.pnud-pdp.com/Archivos/Boletin/Articulos/B1_2.htm

OLSO, Mancur, La lógica de acción colectiva. 1998. Tomado de SAIEGH, S; TOMMASI, M. La nueva economía política. Racionalidad e instituciones. Editorial Universitaria de Buenos Aires.

PATÍÑO, C. Omar; BERNAL, B. Carmen Roció, Art. Las competencias de emprendimiento del tendero. Revista Ean 2002

PLIEGO, López, Javier M. Introducción a la estadística Económica y empresarial. Teoría Práctica. (Paraninfo)

PORTER, Michael. Los cluster y la competencia. En: Revista Gestión. Buenos Aires. Vergara, Enero, 1999, vol.2, no. 1.

_____. _____. Buenos Aires. Vergara. Abril, 2002. vol. 6, no. 98, p. 57

_____. La ventaja Competitiva de las naciones. Determinantes de la ventaja competitiva nacional. Buenos Aires. Vergara, 1991. p.210.

_____. Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la Competencia. 2 edición. México, Deusto. 1984. p. 23.

SALCEDO, C. Arturo, Encadenamientos Productivos, herramienta para incrementar la competitividad turística en México. V Foro de Competitividad Turística. "La Segmentación de los Mercados, como Estrategia Competitiva".

TORO, L. Jaquelin, ORTEGÓN, A. Ana María, (1999), Corriendo el telón del concepto emprendedor. En revista Escuela de Administración de negocios. N. 37 Mayo- Agosto, (consulta el día Marzo 27 de 2008), <http://www.administecon.gov.co>

VALDES, Luigi. Innovación. El arte de inventar el futuro. Bogotá, Norma, 2004. p.1

_____. _____. Bogotá, Norma, 2004. p.6

VERDUZCO, Gustavo; (2008), Art. Apertura comercial, dispersión regional y economías de aglomeración; sus efectos en la reestructuración de la industria manufacturera entre ciudades: El caso de México, (consulta Junio19 de 2008), <http://www.tdx.cesca.es/TDX-0611104-160118/>

TESIS DE GRADO

ALVÁREZ, Néstor. Impacto de la apertura de almacenes de grandes superficies sobre las tiendas de barrio en algunas zonas de Bogotá. Universidad de los Andes. Bogotá 2007.

CAMARGO, Leydi. Propuesta para la creación de un cluster turístico en la provincia Guanentá como estrategia de desarrollo local. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga 2006.

GALINDO, Lizeth; SOLAR, Katherine. Implementación de redes asociativas y direccionamiento de UTECOL, como estrategia de competitividad frente a los hipermercados. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga 2008.

GONZALES, Érica; PINTO, Paola. Investigación de la productividad y la competitividad del cluster de salud de Santander enmarcada dentro de las políticas nacionales de comercio exterior. Universidad Pontificia Bolivariana. Seccional Bucaramanga 2002.

QUINTERO, Raúl; RAMÍREZ, Víctor. Asociatividad y Competitividad en el sector calzado del área metropolitana de Bucaramanga: "Cluster". Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga 2006.

INVESTIGACIONES

ÁLVAREZ, Francisco José. Economía de aglomeración: la distancia cognitiva en la creación de una empresa. Informe de un grupo científico de la facultad de ingeniería de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Argentina.

DALMAU PORTA, Juan Ignacio; SEGARRA OÑA, María del Val; HERVÁS OLIVER, José Luis. Factores que afectan a la competitividad de sectores industriales geográficamente concentrados. Informe de un grupo científico de la Universidad Politécnica de Valencia. España.

REARDON, THOMAS; BERDEGUÉ, Julio A. La rápida expansión de los supermercados en América Latina: Desafíos y oportunidades para el desarrollo. Washigton, 2003.

SÁNCHEZ, Amarilis; ROMERO, Engelbert; ZÚÑIGA Roy. Mejorando la Competitividad del Cluster de Software en Venezuela. Diagnóstico y Benchmarking de un grupo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas INCAE. Venezuela.

LEAL MORANTES, Miraidy; CEFALÁ CHIRINOS, Yilian. Venezuela. Estrategias de crecimiento empresarial aplicadas por hipermercados. Venezuela. Estudio realizado por estudiantes de la facultad de Contaduría Pública de la Universidad del Zulia, Venezuela.

ARTÍCULOS DE REVISTA

CORDOBA, Rosario; MONTOLLA, Darío. Crecimiento para el éxito empresaria: En: Mipymes SENA. Cuadernillo 1 de 6, Consejo Editorial. 1 - 16p.

PATÍÑO CASTRO, Omar Alonso; BERNAL BARRIOS, Carmen Rocío. La competencia de emprendimiento de los tenderos. En: Una aproximación práctica. Mayo- junio 2Revista PACA No. 54. p. 27 – 37.

REVISTA DINERO. Véndame un limón. En: Negocios. Bogotá: 1998. Edición: 68.

_____. La tienda no se rinde. En: Negocios. Bogotá: 2003. Edición 184.

_____. Comercio al por menor. En: Negocios. Bogotá: 2005. Edición: 231.

_____. La batalla se agudiza. En: Negocios. Bogotá:2005. Edición: 233

_____. El perfil del consumo. En: Investigaciones. Bogotá: 2006. Edición: 251

PERIÓDICOS

REDACCIÓN NEGOCIOS. La evolución de las tiendas de barrio. En: Negocios Vanguardia Liberal. Bucaramanga. (30-08-2008)

_____. El éxito del pasado no es garantía del éxito del futuro. En: Negocios Vanguardia Liberal. Bucaramanga. (27-09-2008)

DIAPOSITIVAS

FENALCO. Dinámica del canal tienda en Colombia [diapositivas]. Bogotá: Colombia. 52 diapositivas.

PATERNINA, Astrid. Dinámica del canal tienda en Colombia. [diapositivas]. (27-07-2004)

PINTO DE DE HART, Martha Elena. La estrategia de competitividad de Santander: COMISIÓN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD [diapositivas]. (16;9;2008)

VIDEOS

TAMBOLAC. Construyendo redes empresariales. [video]. Cusco. Tiempo de duración 10 min. 54 seg

TAMBOLAC. Para ser grandes no basta con ser lecheros. [video]. Cusco. Tiempo de duración 8 min. 55 seg.

PÁGINAS DE INTERNET

<http://www.dane.gov.co>

Muestra Mensual del comercio al por menor. Ficha metodológica.

<http://www.mercadoszapatoca.com/>

Mercados Zapatoca.

<http://www.vanguardia.com/economia/local/10328>.

Vanguardia Liberal.

<http://www.wal-mart.com.ar/walmart.php>

Wall Mart en el mundo.

BASES DE DATOS

CAMARA DE COMERCIO. Base de datos [programa de computador en disco]. Bucaramanga. Centro de documentación. Enero 2005, 2006, 2007, 2008. “Actualizado Anualmente”

CÁMARA DE COMERCIO. Registro mercantil [programa de computador en disco]. Bucaramanga. Centro de Documentación, 2009-02-03. “Actualizado Continuamente”

ALCALDÍA DE BUCARMANAGA. Base de datos [programa de computador en disco]. Bucaramanga. Secretaría de Hacienda. 2009-02-16. “Actualizado Continuamente”

ANEXOS

ANEXO A

MATERIAL EXPUESTO SENSIBILIZACIONES

BIENVENIDOS!!!

1

LA TIENDA DE BARRIO:
"DE LA INFORMALIDAD
AL EMPRESARIO"

2

UTECOL
DE...TIENDAS VULNERABLES
A
NEGOCIO RENTABLE
(SOSTENIBLES)
NUESTRA META

3

NACE UNA NUEVA AMENAZA
GRANDES JUGADORES EN COLOMBIA
Y EN EL MUNDO.
• Los Chinos (en Europa y próximamente en Colombia)
• Casino con Éxito (Q. precios, Pomona, Manizacel Surmapa) (Bogotá, Medellín)
• Carrefour (Mac D'a) (Bogotá)
• Olímpica (En la Costa)
• Wal Mart (Estados Unidos y Centroamérica)

4

ESTRATEGIAS DE LOS HIPERMERCADOS

5

TIENDAS DE BARRIO CHINAS EN ESPAÑA

FIGURAS A LOS BARRIOS POPULARES DE MEDILLIN

6

ESTRATEGIAS DE MERCADO DE LAS TIENDAS CHINAS EN ESPAÑA


7

WAL MART... ATACA CASOS EN CENTRO AMERICA Y EE.UU.


8

WAL MART... ATACA?
El impacto de sus precios, la atención y servicios se reflejan en todas las tiendas alrededor de varios kilómetros.
ESTRATEGIA
• Identificar claramente el mercado
• Su cliente principal es la persona que gana su sueldo por día.
Independientemente que otro cliente frecuenta sus tiendas, el foco de su estrategia siempre ha sido el mismo.

9

ESTRATEGIA DE MERCADO EN ESTADOS UNIDOS Y CENTRO AMERICA


10

CASOS EN COLOMBIA
EL ÉXITO CON Q'PRECIOS

EN BOGOTÁ, MEDILLIN Y PROXIMAMENTE EN BUCARAMANGA

11

Carrefour y Dinero
Han escrito una historia
Chevere en Colombia


12

CASOS CARREFOUR EN BGA MERCADEFAN
"ERA EL MOMENTO DE HACER UNA ALIANZA, ANTES DE EMPEZAR A PERDER MERCADO"
Estamos en un mercado competitivo y se ha notado que este es un sector marginado por la gran empresa. Nosotros no queremos perder el momento en que las más grandes empresas están en el mercado y nosotros a perder.
Último que es el momento de hacer alianzas para comenzar así como es el momento de poder mantenernos.
JOSÉ ENRIQUE MORALES

13

HIPERDESASTRE

	RENTABILIDAD	PROFITABILIDAD
VENTAS	23.2% - 35.4%	25.4% - 37.2%
RENTABILIDAD	200 - 300	3000 - 25000
SUPERMERCADO	500 - 1000	

(INDICADORES DE 1990 - 2000)

14

RESPUESTAS
• HACIENDO DÍA DEL TENDERO
• PROGRAMAS DE TV, TAMBIÉN RECIBIENDO REGALOS
• LOS "GRUPOS Y ASOCIACIONES TODAVÍA HACIENDO TRÁFICO"
• ¿HAY QUE COGER EL TORO POR LO CACHOS COMO EL DOCUMENTO QUE VAMOS A ESTUDIAR HOY?

15

HOY... ES UN MUNDO DE CLUSTERS


16

PROGRAMA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL - COLOMBIA


17

GLOBALIZACION... SOLUCION CLUSTER
En un mundo globalizado la empresa individual tiene pocas posibilidades de sobrevivir en el mediano y largo plazo, excepto si son muy innovadoras y diferenciadas frente a los productos que hay en los mercados.
El cluster única estrategia diseñada para las pymes, por cuanto le permite obtener economías de escala, disminuir costos, hacer presencia con volúmenes en nuevos mercados y competir con la gran empresa.
FUENTE: PNUD, 1996; VITALE, 2002

18

CONGLOMERADO SIN EFICIENCIA COLECTIVA


19

MODELO DE CLUSTER EFICIENCIA COLECTIVA


20

NUESTRA NUEVA CULTURA CLUSTER
Agrupamiento local de tenderos con el objeto de aprender, conocer, innovar, cooperar y competir, bajo un esquema de confianza mutuo en donde lo más importante es aumentar la competitividad de los tenderos


21

NO ES
• Un grupo
• Un sector industrial
• Una cadena productiva
ES
Una concentración geográfica de empresas e instituciones interrelacionadas que actúan en una determinada actividad productiva.
PARA QUE?
Para crear un clima de negocios en el que todas las empresas e instituciones participantes se beneficien y mejoren su desempeño, competitividad y rentabilidad.

22

UTECOL


23

"TODOS JUNTOS PODEMOS MAS. QUE CADA UNO POR SU CUENTA"
JOSÉ ENRIQUE MORALES

24



Fuente: Autores de este documento

ANEXO B

ACTAS

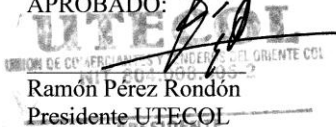
A continuación se presentan las actas de las reuniones de sensibilización a los miembros de UTECOL

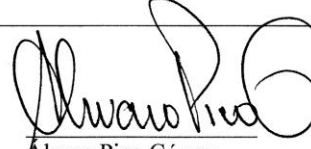
ACTA DE REUNIONES		Página 1 de 2			
		FG01			
Acta No. 1	Centro de información empresarial Bancoldex Carrera 33 # 46-23	D	M	A	H
		16	10	08	4 pm
Proceso	Sensibilización Junta Directiva UTECOL				
1.1 OBJETIVO	Sensibilizar a la Junta Directiva de UTECOL, a través de una conferencia acerca de los beneficios de un modelo de competitividad con cultura clúster.				
2. Agenda Se plantearon los siguientes contenidos: - Iniciativa de la implementación de una cultura cluster al interior de UTECOL - Amenazas actuales y futuras - Grandes superficies de hipermercados existentes en la ciudad - Nuevos formatos de negocios en el sector y su próxima llegada a la ciudad					
3. Decisiones La Junta Directiva de UTECOL encabezada por su presidente Ramón Pérez Rondón y su representante legal Álvaro Pico Gómez decidieron aceptar la iniciativa de implementar una cultura cluster en UTECOL. En base a lo anterior decidieron contratar un asesor jurídico con el fin de definir la figura asociativa que podría tener dicho modelo de cultura cluster en la empresa. Los estudiantes Cristian Sarmiento y Dora Montalvo decidieron trabajar en la iniciativa de implementar una cultura cluster en la empresa por medio de la creación de estrategias que sean pertinentes en dicha creación, todo en base a los lineamientos de Álvaro Fuentes Arévalo. Otra decisión que tomaron fue la de generar proyectos de ganancia rápida que aliente a los tenderos a vincularse a este modelo.					

ACTA DE REUNIONES				Página 2 de 2	
				FG01	
Acta No. 1	Centro de información empresarial Bancoldex Carrera 33 # 46-23			D	M
				16	10
				A	08
				H	4 pm

ASISTENTES	
Nombre	Cargo/Dependencia
Ramón Pérez Rondón	Presidente UTECOL
Álvaro Pico Gómez	Representante legal UTECOL
Álvaro fuentes Arévalo	Asesor
Dora Montalvo	Asesor
Cristian Sarmiento	Asesor

4. Compromisos /Tareas	Responsable
Conformar un grupo de asesores para que guie el proceso de la implementación de esta iniciativa.	Ramón Pérez
Concertar con los asesores para exponer la iniciativa en una próxima reunión.	Ramón Pérez
Presentación de la cultura cluster a implementar en UTECOL	Cristian Sarmiento Y Dora Montalvo
Asesorar el proceso de desarrollo del modelo de cultura cluster en UTECOL	Álvaro Fuentes

APROBADO: 

Ramón Pérez Rondón
Presidente UTECOL


Álvaro Pico Gómez
Representante legal UTECOL


Álvaro Fuentes
Asesor Proceso

ACTA DE REUNIONES				FG01	Página 1 de 2
Acta No. 2	Centro de información empresarial Bancoldex Carrera 33 # 46-23	D	M	A	H
		23	10	08	5 pm

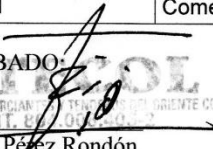
Proceso	Sensibilización Junta Directiva UTECOL y asesores
---------	---

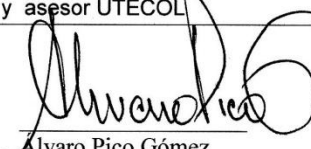
1.1 OBJETIVO	- Sensibilizar a la Junta Directiva de UTECOL y sus asesores por medio de una presentación, acerca de los beneficios de un modelo de competitividad con cultura clúster. - Incorporar nuevos miembros dentro del proceso.
2. Agenda Se presentaron los siguientes contenidos en su mismo orden respectivamente: - Iniciativa de la implementación de una cultura cluster al interior de UTECOL - Amenazas actuales y futuras - Grandes superficies de hipermercados existentes en la ciudad - Nuevos formatos de negocios en el sector y su próxima llegada a la ciudad - Casos exitosos de gremios actuando como clúster (Anipan y el negocio de la leche)	
3. Decisiones La Junta Directiva de UTECOL encabezada por su presidente Ramón Pérez Rondón y su representante legal Álvaro Pico Gómez tomaron las siguientes determinaciones: - Pedir la colaboración de la Cámara de Comercio y la Alcaldía para la vinculación dentro del proceso. - Realizar compras conjuntas a través de un modelo de negocio que permitiera la facturación y pago de impuestos. - Constituir la empresa bajo una razón jurídica de cooperativa. - Se decidió realizar otra reunión por falta de quórum.	

ACTA DE REUNIONES				FG01	Página 2 de 2
Acta No. 2	Centro de información empresarial Bancoldex Carrera 33 # 46-23	D	M	A	H
		23	10	08	5 pm

4. Compromisos /Tareas	Responsable
Prestar su asesoría en el desarrollo de este proceso.	Jorge Pimentel
Establecer una próxima reunión	Ramón Pérez
Preparar próxima reunión	Cristian Sarmiento Y Dora Montalvo
Brindar una asesoría para la realización de la próxima reunión	Álvaro Fuentes

Asistentes	
Nombre	Cargo/Dependencia
Ramón Pérez Rondón	Presidente UTECOL
Álvaro Pico Gómez	Representante legal UTECOL
Álvaro Fuentes Arévalo	Asesor
Dora Montalvo	Asesor
Cristian Sarmiento	Asesor
Jorge Quintero Pimentel	Gerente alquería, miembro de la Junta Directiva de la Cámara de Comercio y asesor UTECOL

APROBADO:

 Ramón Pérez Rondón
 Presidente UTECOL


 Álvaro Pico Gómez
 Representante legal UTECOL


 Álvaro Fuentes
 Asesor Proceso

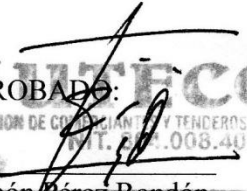
ACTA DE REUNIONES		Página 1 de 2			
		FG01			
Acta No. 3	Centro de información empresarial Bancoldex Carrera 33 # 46-23	D	M	A	H
		31	10	08	4 Pm

Proceso	Sensibilización Junta Directiva UTECOL
----------------	--

1.1 OBJETIVO	Sensibilizar a la Junta Directiva y asesores de UTECOL, a través de capacitaciones acerca de los beneficios de un modelo de competitividad con cultura clúster.
2. Agenda Realización de presentaciones con los siguientes contenidos: - Iniciativa de la implementación de una cultura cluster al interior de UTECOL - Amenazas actuales y futuras - Grandes superficies de hipermercados existentes en la ciudad - Nuevos formatos de negocios en el sector y su próxima llegada a la ciudad - Presentación de la propuesta de materializar la cultura cluster en una sociedad anónima. - Muestra de casos exitosos de sociedad anónima (Tiendas S.A)	
3. Decisiones La Junta Directiva de UTECOL encabezada por su presidente Ramón Pérez Rondón y su representante legal Álvaro Pico Gómez decidieron parar el proceso de la creación de una cooperativa mientras se realizaban presentaciones con los beneficios de cada uno de los tipos de sociedades.	

ACTA DE REUNIONES		Página 2 de 2 FG01			
Acta No. 3	Centro de información empresarial Bancoldex Carrera 33 # 46-23	D	M	A	H
		13	11	08	10 Am

Asistentes	
Nombre	Cargo/Dependencia
Ramón Pérez Rondon	Presidente UTECOL
Álvaro Pico Gómez	Representante legal UTECOL
Álvaro Fuentes Arevalo	Asesor
Javier Florez Paredes	Funcionario departamento de educación y Representante de las licoreras
Javier Velazco	Funcionario de la Alcaldía
Dora Montalvo	Desarrolladora
Cristian Sarmiento	Desarrollador


APROBADO:

 Ramón Pérez Rondon
 Presidente UTECOL


 Álvaro Pico Gómez
 Representante legal UTECOL


 Álvaro Fuentes
 Asesor Proceso

ACTA DE REUNIONES				Página 1 de 2	
				FG01	
Acta No. 4	Centro de información empresarial Bancoldex Carrera 33 # 46-23	D	M	A	H
		6	11	08	10 Am

Proceso	Sensibilización Junta Directiva UTECOL
---------	--

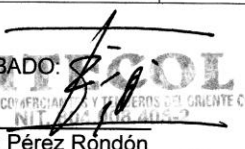
1.1 OBJETIVO	Sensibilizar a la Junta Directiva y asesores de UTECOL a través de una conferencia acerca de los beneficios de un modelo de competitividad con cultura clúster.
2. Agenda Presentación de casos éxitos (Tiendas S.A., Cooperativa el madrugón) Presentación de los beneficios de una cooperativa. Presentación de los beneficios de una sociedad anónima. Presentación caso Ocaña	
3. Decisiones La Junta Directiva de UTECOL encabezada por su presidente Ramón Pérez Rondón y su representante legal Álvaro Pico Gómez, decidieron tomar un periodo de tiempo para analizar las propuestas de figura asociativa y tomar la determinación por la mejor opción. Se determinó continuar en la búsqueda de más asesores para concertar futuras reuniones. Buscar posibles contactos de personas que hayan liderado casos exitosos de asociación para que compartan su experiencia con los participantes de la iniciativa. Iniciar el proceso de reunir posibles tenderos que se unan a la propuesta. Creación de un observatorio del sector minorista. Una vez formado el observatorio se presentará a la alcaldía el análisis realizado para solicitar apoyo institucional a la misma.	

ACTA DE REUNIONES		Página 2 de 2			
		FG01			
Acta No. 4	Centro de información empresarial Bancoldex Carrera 33 # 46-23	D	M	A	H
		6	11	08	10 Am

4. Compromisos /Tareas	Responsable
Búsqueda de posibles asesores que colaboren con el proceso.	Cristian Sarmiento Y Dora Montalvo
Buscar contactos que hayan liderado casos exitosos.	Cristian Sarmiento Y Dora Montalvo
Realización de un observatorio del sector.	Álvaro Fuentes

Asistentes	
Nombre	Cargo/Dependencia
Ramón Pérez Rondón	Presidente UTECOL
Álvaro Pico Gómez	Representante legal UTECOL
Álvaro Fuentes Arévalo	Asesor
Jaime Gonzales León	Contador UTECOL
Dora Montalvo	Asesor
Cristian Sarmiento	Asesor

APROBADO:


UTECOL
 UNION DE COMERCIO Y EMPRESAS DEL CALENTE COL
 NIT 9000000000
 Ramón Pérez Rondón
 Presidente UTECOL


 Álvaro Pico Gómez
 Representante legal UTECOL


 Álvaro Fuentes
 Asesor Proceso

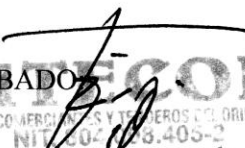
ACTA DE REUNIONES				Página 1 de 2	
				FG01	
Acta No. 5	Centro de información empresarial Bancoldex Carrera 33 # 46-23	D	M	A	H
		13	11	08	10 Am

Proceso	Sensibilización Junta Directiva UTECOL
---------	--

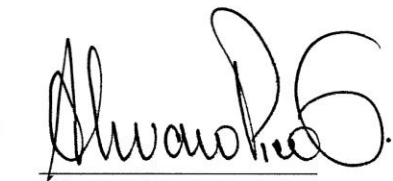
1.1 OBJETIVO	Sensibilizar a la Junta Directiva y asesores de UTECOL a través de capacitaciones acerca de los beneficios de un modelo de competitividad con cultura clúster.		
2. Agenda Realización de presentaciones con los siguientes contenidos: - Iniciativa de la implementación de una cultura cluster al interior de UTECOL - Amenazas actuales y futuras - Grandes superficies de hipermercados existentes en la ciudad - Nuevos formatos de negocios en el sector y su próxima llegada a la ciudad - Modelo definido por el SENA como Gacela(Modelo para MIPYMES)			
3. Decisiones Los participantes de la reunión decidieron analizar la propuesta en vías de una vinculación con la misma.			
4. Compromisos /Tareas Analizar la propuesta		Responsable Asistentes	

ACTA DE REUNIONES		Página 2 de 2			
		FG01			
Acta No. 3	Centro de información empresarial Bancoldex Carrera 33 # 46-23	D	M	A	H
		13	11	08	10 Am

Asistentes	
Nombre	Cargo/Dependencia
Ramón Pérez Rondon	Presidente UTECOL
Álvaro Pico Gómez	Representante legal UTECOL
Álvaro Fuentes Arevalo	Asesor
Javier Florez Paredes	Funcionario departamento de educación y Representante de las licoreras
Javier Velazco	Funcionario de la Alcaldía
Dora Montalvo	Desarrolladora
Cristian Sarmiento	Desarrollador


APROBADO

 RAMÓN PÉREZ RONDON
 Presidente UTECOL


 ALVARO PICO GÓMEZ
 Representante legal UTECOL


 ALVARO FUENTES
 Asesor Proceso

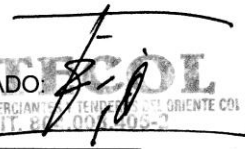
ACTA DE REUNIONES				Página 1 de 2
FG01				
Acta No. 6	Centro de información empresarial Bancoldex Carrera 33 # 46-23			
	D	M	A	H
	5	12	08	10 Am

Proceso	Sensibilización Junta Directiva UTECOL
----------------	--

1.1 OBJETIVO	Sensibilizar a la Junta Directiva y asesores de UTECOL a través de conferencias acerca de los beneficios de un modelo de competitividad con cultura clúster.
2. Agenda Definición y análisis de la iniciativa.	
3. Decisiones Se decidió continuar con la iniciativa de la implementación de una cultura con modelo cluster dentro de la compañía. Creación de una encuesta que midiera las condiciones del sector y el grado de asociatividad de los tenderos. Se estableció que dicha recolección de datos se hiciera entre diciembre y enero para no alargar tanto el proceso y poder formalizar la iniciativa.	
4. Compromisos /Tareas Creación de una encuesta para medir el interés de los tenderos en la iniciativa.	Responsable Ramón Pérez, Cristian Sarmiento, Dora Montalvo y Álvaro Fuentes

ACTA DE REUNIONES					Página 2 de 2	
					FG01	
Acta No. 6	Centro de información empresarial Bancoldex Carrera 33 # 46-23	D	M	A	H	
		5	12	08	10 Am	

Asistentes	
Nombre	Cargo/Dependencia
Ramón Pérez Rondón	Presidente UTECOL
Álvaro Pico Gómez	Representante legal UTECOL
Jaime Gonzales León	Contador UTECOL
Álvaro Fuentes Arévalo	Asesor
Jorge Quintero Pimentel	Gerente Alquilería y miembro Junta Directiva Cámara de Comercio
Dora Montalvo	Asesor
Cristian Sarmiento	Asesor


APROBADO
UNION DE COMERCIANTES Y EMPRESARIOS DEL ORIENTE COLOMBIANO
NIT. 800.097.006-2
 Ramón Pérez Rondón
 Presidente UTECOL


 Álvaro Pico Gómez
 Representante legal UTECOL


 Álvaro
 Asesor Proceso

ANEXO C
CARTA DE FINALIZACIÓN



UTECOL
UNIÓN DE COMERCIANTES Y TENDEROS
DEL ORIENTE COLOMBIANO
NIT: 804.008.405-2

Representación y Respaldo sin Comparación

Bucaramanga, 27 de febrero de 2009

Señores
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERIA Y ADMINISTRACION
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL

Cordial saludo,

UTECOL es una empresa que lleva alrededor de nueve años trabajando en pro de los tenderos y comerciantes de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, buscando iniciativas que permitan el buen desarrollo de las actividades mercantiles por parte de nuestros afiliados.

Actualmente nos encontramos liderando un proceso asociativo que busca la generación de proyectos que mitiguen el impacto producido por los grandes hipermercados, implementando así, una iniciativa de asociación con cultura cluster, siguiendo los lineamientos del doctor Álvaro Fuentes Arévalo y su equipo de estudiantes Cristian Sarmiento y Dora Montalvo, agradecemos a ustedes por permitir la participación de los estudiantes mencionados en este proceso y manifestamos nuestra plena satisfacción por el trabajo realizado por los mismos.

Agradecemos la atención prestada.

Atentamente,


Ramón Pérez Rondón
Presidente Ejecutivo


UNIÓN DE COMERCIANTES Y TENDEROS DEL ORIENTE COL
NIT: 804.008.405-2
PRESIDENTE


Alvaro Pico Gómez
Representante Legal

Calle 34 # 9-63 Tel: 6427240-6300891 - Cel: 316 5896648 - Bucaramanga - Colombia
E-mail: utecol@yahoo.com - utecol@hotmail.com

ANEXO D

FOTOGRAFÍAS SENSIBILIZACIONES EN UTECOL



En esta fotografía: Jaime Gonzales León (Contador UTECOL), Álvaro Fuentes Arévalo (Director de Tesis)



En esta fotografía: Cristian Octavio Sarmiento Manrique (Desarrollador)



En esta fotografía: Dora Isabel Montalvo Miranda (Desarrollador)



En esta fotografía: Ramón Pérez Rondón (Presidente Ejecutivo de UTECOL) y Asistentes
a las Sensibilizaciones

ANEXO E

ENCUESTA

La unión de tenderos y comerciantes (UTECOL) a través de su presidente y junta directiva, acompañado de instituciones locales (Universidades, Alcaldía, Cámara de Comercio, Bancoldex), ven como solución estratégica la transformación cultural, encaminada hacia la asociatividad, como forma de mitigación del impacto producido por el ingreso de los hipermercados y nuevos formatos a la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

A través de este instrumento se quiere medir las condiciones del mercado y el grado de asociatividad de los tenderos. De antemano agradecemos su tiempo y sinceridad al momento de diligenciar la encuesta.

“El problema de las tiendas no es su sencillez, sino su soledad”

Las preguntas de este módulo se deben diligenciar de acuerdo a la presencia de cada factor mencionado en su tienda.

Marque con una X de la escala de 1 a 5 **(1. Muy bajo 2. Bajo 3. Medio 4. Alto 5. Muy Alto)**

CONDICIONES DE LOS FACTORES

a. Personal Disponible	1	2	3	4	5
b. Habilidades necesarias del personal	1	2	3	4	5
c. Costo del personal	1	2	3	4	5
e. Capital disponible para financiar su tienda	1	2	3	4	5
g. Cercanía a instituciones financieras	1	2	3	4	5
h. Otorgamiento de servicios por instituciones de crédito	1	2	3	4	5
i. Costo de servicios públicos	1	2	3	4	5

CONDICIONES DE LA DEMANDA

a. Cantidad de clientes de su tienda	1	2	3	4	5
b. Incremento de la clientela de su tienda	1	2	3	4	5
c. Clientes bien informados y exigentes	1	2	3	4	5
d. Influencia del precio en la decisión de compra de sus clientes	1	2	3	4	5
e. Carácter diferenciador por el cual sus clientes lo prefieren	1	2	3	4	5
f. Inclínación de su clientela por las promociones y los precios bajos.	1	2	3	4	5

INDUSTRIAS DE SOPORTE Y RELACIONADAS

a. Presencia de proveedores competitivos	1	2	3	4	5
b. Disponibilidad de los insumos	1	2	3	4	5
c. Calidad de los insumos	1	2	3	4	5
d. Costo de los insumos	1	2	3	4	5
e. Cercanía a los insumos	1	2	3	4	5
f. Ahorros en los costos por compartir algunos de estos con otras empresas	1	2	3	4	5
g. Calidad de transporte	1	2	3	4	5
h. Costos de transporte	1	2	3	4	5
i. Desarrollo conjunto de proyectos	1	2	3	4	5
j. Disponibilidad de bibliotecas, escuelas y centros de capacitación para tenderos.	1	2	3	4	5

GOBIERNO

a. Grado de Simplicidad en trámites	1	2	3	4	5
b. Incentivos fiscales	1	2	3	4	5
c. Programas de capacitación	1	2	3	4	5
d. Políticas educativas	1	2	3	4	5
e. Asesoría Gubernamental	1	2	3	4	5
f. Subsidios	1	2	3	4	5
g. Fomento a cooperación directa entre empresas	1	2	3	4	5

En este módulo, el diligenciamiento de las preguntas debe hacerse de acuerdo al desenvolvimiento de cada atributo mencionado, por parte de su tienda y sus proveedores.

1. Ineficiente 2. Poco eficiente 3. Regular 4. Eficiente 5. Muy eficiente

ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LA COMPAÑÍA

a. Rivalidad con las tiendas del sector	1	2	3	4	5
b. Cercanía de la competencia	1	2	3	4	5
c. Alianzas con la competencia	1	2	3	4	5
d. Desarrollo conjunto de proyectos con la competencia	1	2	3	4	5
e. Ventajas competitivas con la competencia	1	2	3	4	5
f. Desarrollo tecnológico (Software contable, maquinaria, etc.)	1	2	3	4	5
g. Calidad en la administración de recursos humanos	1	2	3	4	5
h. Accesibilidad a nuevas tecnologías (programas de contabilidad, maquinaria, etc.)	1	2	3	4	5
i. Abastecimiento de mercancías.	1	2	3	4	5
j. Logros de metas y objetivos de la compañía	1	2	3	4	5

TRANSFORMACION CULTURAL

RAZONES POR LA QUE PARTICIPARIA EN ESTE PROCESO ASOCIATIVO.

Marque con una X de la escala de 1 a 5

1. No importante **2. Poco importante** **3. Medianamente Importante** **4. Importante** **5. Muy importante**

a. Reducción de costos e inversiones conjuntas	1	2	3	4	5
b. Pertenecer a una asociación	1	2	3	4	5
c. Acceso a fuentes de financiamiento	1	2	3	4	5
d. Conocimiento acerca del funcionamiento de una asociación	1	2	3	4	5
e. Respaldo de una asociación	1	2	3	4	5
f. Intercambio de información (formas de producción y expectativas del mercado)	1	2	3	4	5
g. Acceso a mercados a través de una marca representativa	1	2	3	4	5
h. Acceso al Gobierno	1	2	3	4	5
i. Acceso a información y bases de datos	1	2	3	4	5
j. Control sobre la calidad del producto entregado a los clientes finales	1	2	3	4	5
k. Evitar la aparición de comercializadores y personas oportunistas	1	2	3	4	5
l. Fortalecimiento de la investigación y el desarrollo dentro de esta asociación	1	2	3	4	5

ASOCIATIVIDAD Y COOPERACION

Marque con una X de la escala de 1 a 5, evaluando el nivel de asociatividad y cooperación dentro de la asociación:

1. Está en desacuerdo **2. Esta parcialmente en desacuerdo** **3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo** **4. Parcialmente de acuerdo** **5. Totalmente de acuerdo**

A. En los últimos meses los niveles de confianza han aumentado	1	2	3	4	5
B. La colaboración en esta asociación en cuanto a ayudarse en el proceso de solución de problemas de producción, mercadeo, etc., es alta.	1	2	3	4	5
C. Si un proyecto de la asociación no lo beneficia directamente, pero contribuye a un beneficio colectivo, Ud. participaría.	1	2	3	4	5
D. Considera que el manejo de información del sector se encuentra disponible para cada uno de los socios.	1	2	3	4	5
E. Realización de proyectos estratégicos con los miembros de la asociación	1	2	3	4	5
F. Percibe la existencia de un proceso que exige compromiso, persistencia y disciplina de todos los miembros.	1	2	3	4	5
G. Cree que para sobrevivir en el proceso de globalización la única alternativa viable es mediante una cooperación y colaboración continua con los miembros de la asociación.	1	2	3	4	5
H. Cree que en el proceso de asociatividad y cooperación se puede seguir conservando la identidad de cada empresa.	1	2	3	4	5
I. Compartiría con algunos empresarios de la asociación la compra de mercancías	1	2	3	4	5
J. Sus aportes son tenidos en cuenta por los miembros y junta directiva de la asociación	1	2	3	4	5

3. PROYECTOS DE GANANCIA RAPIDA

La actividad como tenderos los lleva a definir estratégicamente la puesta en marcha de una comercializadora, con productos de alta rotación, poca utilidad y además proyectos que usted considere que se puedan implementar

a) Comercializadora

Coloque los 10 artículos que usted considera de mayor rotación en su negocio y la cantidad aproximada que semanalmente surte de este producto, así como la marca preferida por sus clientes.

PRODUCTO	CANTIDAD	MARCA Y FORMA DE PRESENTACION

ANEXO F

BASE DE DATOS

	NOMBRE	DIRECCIÓN	TELEFONO
1	Albeiro Bohórquez	Carrera 17 # 7-54	6719219
2	William Puentes	Calle 11 #10-33	6488353
3	Marcela Carvajal	Carrera 7 # 24-77	
4	Adriana López	Carrera 21 # 7-01	6716380
5	Yumer Díaz	Carrera 23 # 6-76	
6	Alba Sánchez	Cale 7 # 20-79	
7	Jaime Garavito	Carrera 24 A # 84-21	3157972746
8	Cecilia Serrano	Calle 89 # 24-36	6390949
9	Sergio Varela	Calle 91 # 22-105	6816772
10	Concepción Cedano	Carrera 19 # 89-20	3002247195
11	Albeiro Aristizábal	Av 89 # 19-02	6369323
12	Cecilia Quintero	Calle 90 # 17c 16	6317468
13	María Gómez	Carrera 17 # 89 A 57	3124554560
14	David Angarita	Carrera 17 # 89-09	3015572227
15	Nieves Rojas	Calle 89 A 17-29	6996091
16	Freddy Acosta	Calle 89 # 20-71	
17	José Sarmiento.	Av Bellavista Sc 7 L12	6489504
18	Silvino Berbeo	Carrera 18 # 7-02	6714371
19	José Redondo	Carrera 25 # 45-33	3166294731
20	Medardo porras	Carrera 25# 45-24	6571928
21	Asdrwal Salgado	Calle 41 # 25-16	6350084
22	Carlos Reyes	Carrera 25 # 45-42	6432936
23	Adriana Padilla	Carrera 26 # 49-9	6851327
24	Humberto Suarez Guardón	Carrera 26 # 45-51	6431857
25	Cristian García	Carrera 29 # 45-09	6575183
26	Diana Parra	Calle 42 # 25A – 07	3158371654
27	Ligia De Manrique	Calle 32 # 39-11 B	6343276
28	Trinidad Carreño	Carrera 17# 8-02	6719222
29	Jorge Mesa	Calle 86 #25-17	6364554
30	Marcela Jaimes	Calle 86#25-19	6362873
31	Rubén Gómez	Calle 85# 25-32	6313972
32	Elda Luz López	Calle 87# 24-110	6942757

33	Luz Marina Bautista	Carrera 26 #20-06	
34	Pablo Antonio Castillo	Calle 18 # 27-77	6451033
35	Marina Sanabria	Calle 14 # 21-55	
36	Yaqueline Acevedo	Carrera 20 # 13-73	
37	Leydi Torres	Calle 12 # 23-73	3187444836
38	Sandra Capera	Carrera 25#12-02	
39	Pedro Supelano	Calle 13 # 27-20	6328841
40	Fernando Leira	Carrera 30 # 18-72	6455791
41	Lina Quintanilla	Carrera 31 # 21-04	6458594
42	Mirian Quintana	Carrera 31 # 20-74	6340590
43	Jorge Chacón	Carrera 32A # 20-04	6325949
44	Edinson Sambrano Paternina	Calle 105 # 15Dbis-48	6375934
45	Esperanza Rodríguez Rodríguez	Calle 116 # 22A-88	6315730
46	Elsa Yaneth Cárdenas Pinzón	Sector 6 Manzana J Casa 74	6319390
47	Juan de la cruz Duran Aguilar	Carrera 33 # 21-04	6829927
48	José Hermes Muñoz Romero	Calle 108 # 44-12	3174089096
49	Libardo Navas Estupiñán	Calle 46 # 1 Occ-05	6526269
50	Isabel Mantilla Carvajal	Carrera 13 # 51-40	6302586
51	Mercedes Ayala Guerrero	Carrera 16A #49-32	6702103
52	Adriana Rocio Padilla Morantes	Carrera 26 # 45-69	6851327
53	Alvaro Hernandez	Carrera 27 # 61-98	6475778
54	Carmen Leonor Mantilla	Carrera 25 # 64A-79	6473046
55	Jackeline Afanador	Calle 67 # 13-38	6575806
56	Fabian bohorquez / Marcelina Rosas	Carrera 12 # 18n-36	6404598
57	Dinael León Montagunt	Calle 12n # 18-29	6408826
58	Giovanni Mauricio Pinzón Vargas	Carrera 26 # 2n-10	6401748
59	Omaira Rubio	Carrera 33 # 16bn-08	6400312
60	Faustino Amya Montañez	Carrera 34 # 16bn-32	6331669
61	Ana dolores Blanco león	Calle 9A # 10A-24 torre 26 apto 101	3166925996
62	Gladis Monsalve	Carrera 10#9n-87Apto103 Minuto de Dios	6732820
63	Horacio Rodriguez	Calle 15 # 13-79	6712225
64	Jhon Fabio Tobón Gaviria	Calle 30 # 6 Occ-29	6706662
65	Paulina Martinez de Hernandes	Calle 30 # 8 Occ -05	6423375
66	Arnulfo Cahaprrro Baron	Calle 6n # 16 22	6712030
67	Azucena Jaimes Macías	Carrera 8wn 60-31	6741211
68	Hernan Rodriguez Rueda	Carrera 13 w n 60 Bis- 02	6414398
69	Heraldo Toloza	Calle 70 # 8B-21	6439178
70	Gonzalo Gomez Prada	Carrera 10c #68-73	6576327
71	Maria Helena Otero Otero	Carrera 33w# 59A11	6442705

72	Maria Yenny Robles	Carrera 1b Manzana F Casa 5 Ciudad Bolivar	6447715
73	Margarita Ardila	Calle 63 # 15 B- 04	6445537
74	José Folman Reyes / Argemiro Reyes	Calle 107B # 15B-04	6370489
75	Libardo Uribe Plata	Calle 17 # 24-76	6325027
76	Daniel Suarez Nuñez	Calle 32 # 25-57	6451344
77	Saul Muñoz Murillo	Carrera 23 # 32 -46	3134231030
78	Omaira Rangel Delgado	Carrera 28 # 35-09	6351521
79	Carmen Alcira Pimentel	Calle 33# 42-23	6174035
80	Julio Martin Prada	Calle 37# 11-84	6422554
81	Isaias Rodriguez Diaz	Calle 44 # 12-03	6522133
82	Jaime Bautista	Carrera 18# 38-03	6429788
83	Roberto Rodriguez	Calle 35# 7A-05	6339111
84	Elder Ospino	Calle 89 # 22-04	6366699
85	Alcides Suarez	Calle 91 # 20 – 30	
86	Concepción Sedano	Carrera 19 # 89 – 20	3202247195
87	Carlos Julio Muñoz Jaimes	Calle 7 # 18-51	3165428454
88	José del carmen Ruiz	Calle 17 # 31A -05	6345304
89	William Villamizar	Carrera 19 # 89 – 22	6311646
90	Vicente Velandia	Calle 90 # 17c- 35	3164314198
91	Neftaly Dueñas Acuña	Calle 59# 7 W 84-	6448066
92	Fredy Acosta	Av. 89 # 20 -71	
93	Patricia Bernal	Calle 89 # 21- 187	6941322
94	Rebeca Pabón Pabón	Calle 42 # 8-03	6421141
95	Roberto Romero Romero	Carrera 6 Occ # 42-64	6702209
96	Pablo Vicente Avila	Carrera 1 A # 45-24	6521901
97	Alejandro Gómez	Carrera 24 # 87-84	6367942
98	Pablo Monsalve	Calle 89 # 21-123	6318532
99	José Alberto Niño leal	Calle 13 # 23-19	6719947
100	Mauret Estrada	Calle 89 # 21-06	6905056
101	Damaris Uribe	Calle 91 # 22- 03	6310528
102	Diana Mejía	Carrera 24 # 90-43	6310009
103	Marina Díaz	Av. 89 # 22- 171	6316987
104	José Alfredo Osorio	Carrera 24 # 87- 26	6368306
105	Elsa Ramírez Silva	Carrera 20 # 15-32	6713261
106	Doris Ospina de Álvarez	Carrera 32 # 63A– 57	6471162
107	Blanca Cruz	Carrera 4 # 55-58	6412048
108	Pedro Sarmiento	Carrera 4w # 55-46	6410025
109	Magdalena Sanchez	Carrera 3W # 59 - 14	6443421

110	Nelson Alvarado	Calle 61A # 2w -57	6837383
111	Patricia Ardila Galvis	Carrera 8W # 62 48	6418853
112	Maribel Gonzales	Carrera 8w # 60-31	6741214
113	Sonia Flores	Carrera 8w # 60-31	6449398
114	Lizeth Conde	Calle 58 #7w -04	6449379
115	Maribel Duran	Calle 56 # 7w -03	3138686584
116	José Gómez	Carrera 7w # 55ª- 14	3123383416

ANEXO G
FICHA TÉCNICA
TAMAÑO DE LA MUESTRA.

El tamaño de la muestra se fundamenta a partir de la fórmula estadística para el tamaño de la misma para poblaciones finitas. Para esta investigación se tomo el universo de 300 afiliados a UTECOL, quienes cumplían con unos parámetros de capacidad económica establecidos por la junta directiva de la asociación, los cuales cuentan con establecimientos comerciales dedicados a la actividad económica relacionada a la tienda de barrio , ubicados en la ciudad de Bucaramanga; la fórmula y las variables utilizadas son las siguiente:

FÓRMULA	$n = \frac{t^2 N p q}{e^2 (N-1) + t^2 p q}$
	N = Universo o población t = Nivel de Confianza p = Probabilidad a favor q = Probabilidad en contra e = Error de estimación

VARIABLES		
Universo o población	300	N
Probabilidad a favor	50	%
Probabilidad en contra	50	%
Error de estimación	6	%
Nivel de Confianza	90	%

RESULTADO

Tamaño de la Muestra

n = 116

Para este caso de estudio se estableció un intervalo de confianza del 90% que indica que dentro del rango dado se encuentra el valor real de un parámetro con 6% de certeza o confiabilidad. El intervalo de confianza describe la variabilidad entre la medida obtenida en un estudio y la medida real de la población (el valor real).Corresponde a un rango de valores, cuya distribución normal y en la cual se encuentra, con alta probabilidad, el valor real de una determinada variable.

La interpretación práctica al nivel de confianza es sencilla, para la presente muestra el nivel de confianza es del 90%, significa que en el 90% de las veces que se repita el experimento, el intervalo de confianza calculado contendría al verdadero valor del parámetro, con un nivel de confianza cercano al 6%.

Una vez que el intervalo de confianza ha sido calculado para una muestra concreta, el intervalo obtenido contiene o no contiene al verdadero valor del parámetro, con probabilidad 1, por esa razón, cuando se tiene un valor concreto se habla de confianza y no de probabilidad. Se asume que el intervalo calculado contiene el verdadero valor.