

Evaluación de la disponibilidad de las TIC'S (Tecnología de la Información y Comunicaciones) en las tiendas de barrio de Barranquilla.

**Ing. Alberto Elías Álvarez Álvarez
Ing. Hildebrando Villa Olivos**



**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DEL NORTE
ESCUELA DE NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (M. B. A.)
BARRANQUILLA - COLOMBIA
JULIO DE 2012**

**EVALUACIÓN DE LA DISPONIBILIDAD DE LAS TIC's
(TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES)
EN LAS TIENDAS DE BARRIO DE BARRANQUILLA.**

**Ing. ALBERTO ELIAS ALVAREZ ALVAREZ
Ing. HILDEBRANDO VILLA OLIVOS**

**Proyecto De Tesis Presentado Como Requisito
Para Optar Al Título De
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
(M.B.A.)**

**DIRECTOR DE TESIS:
Saúl González**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DEL NORTE
ESCUELA DE NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (M. B. A.)
BARRANQUILLA - COLOMBIA
JULIO DE 2012**

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Barranquilla, Julio de 2012.

*A Dios por habernos permitido
obtener este logro, a nuestras
familias por soportar nuestras
ausencias y por darnos ánimo
en los momentos que
flaqueamos.*

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Nuestro Director del Trabajo de Grado: MBA. Saúl González por su valiosa colaboración, orientación y aportes. Y al Dr. Alberto Elías Muñoz, Coordinador de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad del Norte.

Al Dr. Cesar Ricardo Muñoz Arias por apoyar la realización de esta propuesta, con la disposición de información y soporte en la preparación de este trabajo.

A nuestros profesores, compañeros, quienes con su apoyo y paciencia en las largas horas de estudio fueron fundamental para poder culminar con esta nueva etapa de nuestras vidas.

CONTENIDO

INTRODUCCION

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA # 14
 - 1.1 LOS TENDEROS EN BARRANQUILLA Y SU ACCESO A LAS TIC'S # 16
2. OBJETIVOS # 20
 - 2.1 OBJETIVO GENERAL # 20
 - 2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS # 20
3. JUSTIFICACION # 21
4. MARCO TEORICO # 24
 - 4.1 CINCO FUERZAS DE PORTER # 24
 - 4.2 MIPYMES # 32
 - 4.3 QUE SON LAS TIC'S Y CUAL ES SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPYMES # 34
 - 4.4 USO DE TIC EN MIPYMES COLOMBIANAS # 41
 - 4.5 MIPYMES DIGITAL # 45
 - 4.6 SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y EL MODELO DE LA CADENA DE VALOR DE LAS EMPRESAS # 48
5. MARCO CONCEPTUAL # 51
6. DISEÑO METODOLOGICO # 54
 - 6.1 TIPO DE INVESTIGACION # 54
 - 6.2 TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION # 54
 - 6.3 ENFOQUE DE LA INVESTIGACION # 54
7. IDENTIFICACION DE LAS BARRERAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LAS TIC'S EN LAS TIENDAS DE BARRIO DE BARRANQUILLA # 56
 - 7.1. REVISION BIBLIOGRAFICAS DEL SECTOR DE TIENDAS DE BARRIO DE BARRANQUILLA # 56
 - 7.2 SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN LAS TIENDAS DE BARRIO DE

BARRANQUILLA # 88

7.3 PERCEPCION DE LAS TIC'S EN LAS TIENDAS BARRANQUILLA # 90

7.4 COMPETENCIAS # 103

8. ANALISIS COMPARATIVO DEL SECTOR TIENDAS DE BARRIO DE BARRANQUILLA CON PROGRAMA MIPYME DIGITAL # 105

8.1 ANALISIS DE CADENA DE VALOR # 105

8.1.1 Infraestructura # 105

8.1.2 Recurso Humano # 109

8.1.3 Desarrollo de Tecnología # 113

8.1.4 Abastecimiento y logística de entrada #116

8.1.5 Operaciones y logística de salida # 118

8.1.6 Marketing y ventas # 119

8.1.7 Servicio # 122

8.2 ANALISIS DOFA # 123

9. RCOMENDACIONES PARA LA VINCULACION DE LOS TICS A LAS TIENDAS DE BARRIO DE BARRANQUILLA # 127

9.1 PROPUESTA DE SOCIALIZACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN A TENDEROS CON ALIANZAS ESTRATEGICAS # 128

9.1.1 Primera fase: Socialización # 129

9.1.2 Segunda fase: Sensibilización # 130

9.1.3 Tercera fase: Capacitación # 131

9.2 ESPECIFICACIONES GENERALES DE LA APLICACIÓN NEGOCIO DIGITAL PARA TIENDAS DE BARRIO DE BARRANQUILLA # 133

CONCLUSIONES # 142

ANEXOS # 149

BIBLIOGRAFIA # 229

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1. Cinco Fuerzas de Porter # 26
- Figura 2. Interrelación de los sistemas de información # 37
- Figura 3. Uso de la TIC Clasificación según tamaño # 42
- Figura 4. Uso de la TIC Clasificación según servicio # 43
- Figura 5. Modelo de la cadena de valor # 49
- Figura 6. Aviso de la Droguería olímpica # 62
- Figura 7. Unión Nacional de Comerciantes, UNDECO # 65
- Figura 8. Asociación de Abarroteros de Barranquilla, ASABA # 66
- Figura 9. Principales cadena de almacenes en Colombia # 67
- Figura 10. Formatos Express de los Supermercados # 70
- Figura 11. Tamaño de las tiendas de barrio en Colombia # 72
- Figura 12. Típica tienda barranquillera # 75
- Figura 13. Competencia de las tiendas de barrio de Colombia # 104
- Figura 14. Niveles de apreciación de las TIC en empresas # 113
- Figura 15. Principal barrera para que las Pymes no utilicen TLC # 115
- Figura 16. Total de mercancías que se compra # 117
- Figura 17. Promedio de hogares por tienda en las ciudades del país # 121
- Figura 18. Densidad promedio de tienda por km cuadrado # 122
- Figura 19. Medios de comunicación escritos relacionados al sector de tiendas en Barranquilla # 130

Figura 20. Configuración de los terminales utilizando una sola CPU # 134

Figura 21. Rockola digital con publicidad de productos Bavaria # 135

Figura 22. Hardware de una video rockola digital # 136

Figura 23. Carteleras digitales en tiendas # 138

Figura 24. Terminal de punto de venta # 140

Figura 25. Tabla cafetera # 188

Figura 26. La tabla cafetera especificaciones aplicadas # 189

LISTA DE TABLAS

- Tabla 1. Tabla de Contingencia Bivariada entre el Nivel de formación Académica y el uso frecuente de soluciones electrónicas # 97
- Tabla 2. Tabla de Contingencia Bivariada entre el Nivel de formación Académica y tenderos sistematizados # 225
- Tabla 3. Tabla de Contingencia Bivariada entre el Nivel de formación Académica y Razones para no sistematizar. # 226
- Tabla 4. Tabla de Contingencia Bivariada entre el Nivel de formación Académica e intención de Sistematizar el negocio # 226.
- Tabla 5. Tabla de Contingencia Bivariada entre el Nivel de formación Académica y beneficios identificados de sistematizar la tienda #227.
- Tabla 6. Tabla de Contingencia Bivariada entre el Nivel de formación Académica e intención de Sistematizar el negocio con financiación # 228

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta # 148

Anexo 2. Entrevista # 167

Anexo 3. Tabla cafetera # 186

Anexo 4.

 Anexo 4a. Balances # 191

 Anexo 4b. Estados de Resultados # 192

Anexo 5. Beneficios del grupo A # 193

Anexo 6. Inventario ideal controlado # 198

Anexo 7. Auditoria Estratégica # 217

Anexo 8. Tablas de Contingencia bivariable entre el nivel de formación académica de los tenderos de Barranquilla y componentes de su disponibilidad a las TIC's. # 225

INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta que en Colombia, con el propósito de mejorar la productividad y competitividad de las Mipymes a través del uso y apropiaciones de TIC, el gobierno colombiano establece la estrategia MiPyme Digital la cual promueve, además, el desarrollo de nuevos canales de comercialización a través del e-business y el comercio electrónico pero que en la ciudad de Barranquilla, específicamente en las tiendas de barrio no se han adoptado estas importantes herramientas, la presente investigación busca encontrar los motivos por los cuales los tenderos de Barranquilla no se han vinculado a la estrategia Mipyme Digital quedando rezagados con respecto a otras ciudades del país, siendo Barranquilla la segunda ciudad con mayor cantidad de tiendas de barrio de Colombia.

En este orden de ideas, la investigación propuesta está enfocada a mirar un importante aspecto de la competitividad como es evaluar la disponibilidad de las Tecnologías de la información y comunicaciones en las tiendas de barrio de Barranquilla, para lo cual se analizaron aspectos relacionados con las TIC's como: familiarización, necesidad de utilización así como la disponibilidad de recursos para invertir en las tecnologías de la información y comunicaciones.

El tipo de investigación es descriptiva y para su desarrollo se aplicaron encuestas a las tiendas de barrio básicas y/o con

proyección de autoservicio en la ciudad de Barranquilla, con el objeto de caracterizar la disponibilidad tecnológica de las mismas y formular las recomendaciones pertinentes.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con la firma del documento CONPES 3484, del 13 de Agosto de 2007, se estableció la política nacional para la transformación productiva y la promoción de las MiPymes (Micro, pequeñas y medianas Empresas) Colombianas, como un esfuerzo Público-Privado. En ese documento se solicitó al Ministerio de Comunicaciones, en coordinación con el DNP y el MCIT, que en menos de un año se diseñara y pusiera en marcha una estrategia para promover el uso de las TIC's en las Pymes como parte del Plan Nacional de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Plan TIC), basada en los resultados de las acciones y diagnósticos que en ese entonces estaba desarrollando el gobierno. Esta estrategia debe articular los esfuerzos que el Fondo de Comunicaciones, el Sena, el Fomipyme, Compartel, y demás instituciones y programas realizan, para fomentar la inclusión digital, especialmente en las Microempresas. De igual manera el apalancamiento de los recursos para la implementación de la estrategia con cofinanciación del sector privado, como también establecer instrumentos de medición de uso y adopción de las TIC's en las MiPymes.

En cumplimiento de las solicitudes del documentos CONPES 3484 nace la estrategia ***MiPyme Digital***, cuyo objetivo es mejorar la productividad y competitividad de las MiPymes colombianas a través del uso y apropiaciones de TIC; desarrollando también nuevos canales de comercialización de productos y servicios de las MiPymes a través del e-business y el comercio electrónico. El

programa impacta a las MiPymes pertenecientes a cadenas productivas y clusters, a través de alianzas público-privadas con proveedores y gremios especializados, aprovechando las soluciones de bajo costo y fácil implementación las cuales se encuentran disponibles a través de Internet Web 2.0 and Cloud Computing, entre otras. Estas iniciativas adquieren respaldo legislativo, con la ley 1341 de 2009, con la que se faculta a las entidades del orden nacional y territorial promover, coordinar y ejecutar programas, proyectos y planes de corto y mediano plazo tendientes a garantizar el acceso y uso de la población, las empresas y las entidades públicas a las TIC's,

Hasta el momento sólo se ha emitido al público un informe de los avances del Programa MiPyme Digital, correspondiente a los resultados 2008 – 2009. Según este Informe se han invertido alrededor de \$8.414.000.000, beneficiando a 1646 MiPymes en todo el País, la mayoría de ellos exitosos. En el Boletín Virtual No 1 de Noviembre de 2010 de MiPyme Digital, se informó que la estrategia espera impactar a 2014 al 50% de las microempresas del país, rediseñando su enfoque para garantizar un impacto a escala en las MiPymes colombianas y responder al reto propuesto por el Gobierno del Presidente, Juan Manuel Santos, y por el Ministro de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Diego Molano Vega: lograr que los colombianos usen más y mejor la tecnología. Este nuevo objetivo, hace parte del Plan “Vive Digital Colombia”, que regirá las tecnologías de la Información y las Comunicaciones durante el próximo cuatrienio en el país.

El nuevo enfoque de “MiPyme Digital”, es apoyar a los desarrolladores de aplicaciones y contenidos digitales, para que sean ellos quienes contribuyan a alcanzar la meta propuesta por el Gobierno Nacional, mediante mecanismos de apalancamiento financiero y de inversión que permitan un mayor cubrimiento de las MiPymes del país, como también apoyando a los empresarios que tomen mejores decisiones en lo que respecta a nuevas tecnologías, y estará enfocada de manera prioritaria al comercio minorista, el turismo y a las pequeñas industrias.

1.1 LOS TENDEROS DE BARRANQUILLA Y SU ACCESO A LAS TIC's.

En Barranquilla, los tenderos de barrios son uno de los gremios económicos de mayor poder e influencia en el Distrito. UNDECO, la Unión Nacional de Comerciantes, nace precisamente en Barranquilla hace casi 40 años, representando a todos los tenderos, panaderos, y demás comerciante minoristas de Barranquilla, Santa Marta y otras localidades de la Costa Caribe. Casi la totalidad de estos tenderos son MiPymes, redes familiares originarias en buena parte de zonas del interior del país como Antioquia, Santander, Tolima y Cundinamarca, que estando al frente de sus negocios han encontrado prosperidad económica en la capital del Atlántico. Como MiPymes, a los tenderos de Barranquilla aplican todos los estímulos, beneficios, planes y programas que consagran las leyes colombianas en beneficio de éstas.

Sin embargo, a pesar de los múltiples beneficios del programa MiPyme Digital, a los altos niveles de agremiación del sector y de ser

las tiendas de mayor venta en el país, la mayoría de los tenderos de Barranquilla no se han montado en la locomotora de la prosperidad accediendo a las TIC's; ninguna de las aproximadamente 10,500 tiendas (Febalco y Meiko, 2010) que hay en el área Metropolitana de Barranquilla se han vinculado a la estrategia MiPyme Digital, situación frustrante al ver que departamentos con menor agremiación como Bolívar y Santander, han llevado a cabo 65 y 40 proyectos respectivamente con la estrategia MiPyme Digital en tiendas de barrio. Aunque no se cuentan con cifras oficiales de cuantos tenderos de Barranquilla han tenido acceso a las TIC's por su propia cuenta, es palpable a simple vista que no son muchos.

Por su parte, UNDECO se ha propuesto dirigir esfuerzos y recursos para que los tenderos de Barranquilla accedan a las TIC's, trazándose como uno de sus objetivos para el año 2011 iniciar una agresiva campaña para promover el ingreso de los tenderos a las TIC's. Rueda (2011) dijo lo siguiente:

“Recientemente tuvimos oportunidad de sentarnos en el despacho del Viceministro de Desarrollo Doctor CARLOS DE HART, quien encuentra en nuestra agremiación un universo de posibilidades de fomento a la economía Nacional. Por este motivo nos disponemos a desarrollar en conjunto algunos programas prioritarios, encaminados básicamente a la innovación en todas las áreas y al desarrollo de estrategias de promoción de la tecnología en el sector de Tiendas y Panaderías, así como la proporción de herramientas para el emprendimiento en varias clases de Pymes”. (Presidente de UNDECO Barranquilla, en un artículo de la edición de Enero de 2011 de la Revista de la organización)

Es así que se vislumbra una buena oportunidad de negocios para los desarrolladores de aplicaciones y contenidos digitales, haciendo necesario también la elaboración de estrategias ajustadas al contexto del sector tendero barranquillero y las recientes legislaciones que se han emitido para que éstos accedan a las TIC's.

Aunque no hay una investigación específica acerca de porqué los tenderos de Barranquilla no han hecho parte de las estrategia MiPyme Digital, y porqué se han demorado en acceder masivamente a las TIC's, el Ministerio de las TIC's ha hecho un diagnostico general de las MiPymes, respecto al modus operandi de las mismas. En el documento "Política para la promoción en el acceso y uso de TIC en Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Colombiana", presentado por el Doctor Nicolás Llano Naranjo en el 2009, se hace un análisis detallado de los avances de la Estrategia Mipyme digital, así como las barreras que se han tenido en el proceso de implementación de las TIC's en las Mipymes, y ha sido fuente de información importante para la elaboración de esta investigación.

De igual manera, el profesor de la Universidad del Norte Dagoberto Páramo ha sido coautor de libros como: Canal Tradicional en Barranquilla: Evolución y prácticas comerciales (Páramo, 2010); ¿Por qué las tiendas de Barrio en Colombia no han fracasado frente a las grandes cadenas de supermercados? (Acevedo, 2008) y también ha dirigido tesis como: "Características socioculturales, fidelización y perfil de la tienda de barrio barranquillera" (Hernández, 2008); Valores, creencias y orientación temporal de los consumidores de tiendas de barrio de Barranquilla (Acevedo, 2005); Propuesta

para fidelización de clientes convirtiendo al detallista en nuestro socio (Martínez, 2005); El regateo como expresión cultural en Barranquilla (Pinzón, 2005), validación del modelo psicoeconómico del consumidor (Rodríguez, 2005), Cultura del consumo de licores en Barranquilla (Martínez, 2002). Todas estas obras dan luces de los actores activos del modelo de negocio del tendero barranquillero, información relevante para dilucidar porqué la negativa de acceder a las TIC's por parte de los tenderos, como también información clave para crear estrategias para lograr que éstos accedan a las TIC's de manera exitosa.

Por ello, la presente investigación pretende analizar la situación actual del sector de tenderos de Barranquilla, realizar un diagnóstico acerca del uso y percepción de las TIC's en las tiendas de Barranquilla, evaluar si la estrategia MiPyme digital tiene problemas de efectividad en el sector, para finalmente realizar recomendaciones que permita a los desarrolladores de aplicaciones y contenidos digitales, ofrecer productos y servicios acordes al perfil del tendero barranquillero, aprovechando los mecanismos de apalancamiento financiero y de inversión que están brindando el Estado y las organizaciones del sector como UNDECO y ASABA (Asociación de Abarroteros de Barranquilla).

Así, ante lo expuesto se busca responder la pregunta: ¿Por qué los tenderos de Barranquilla no se han vinculado a la estrategia MiPyme Digital y se han quedado atrás con el acceso a las TIC's?

2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

2.1 OBJETIVOS GENERAL:

Evaluar la disponibilidad de las Tecnologías de información y comunicaciones, TIC's, en las tiendas de Barrio de Barranquilla.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar las barreras que se han presentado para la implementación de las TIC's, haciendo una revisión bibliográfica del sector y entrevistas a los tenderos.
- Comparar los resultados del diagnóstico del sector con los planteamientos del programa Mipyme Digital.
- Proponer estrategias que permitan la vinculación de las TIC's en las tiendas de barrio de Barranquilla.

3. JUSTIFICACIÓN

El aporte de la pequeña y mediana empresa en Colombia es de gran significación para el sector manufacturero, para el año 2003(Barriga, 2006), la pequeña empresa generó el 17% del empleo y el 12% de la producción bruta, en tanto que la mediana empresa contribuyó con el 31% del empleo y aportó el 25% de la producción industrial. Para el año antes citado, el aporte al empleo de la pequeña y mediana empresa fue de 6.05% y 10.29% respectivamente, en los sectores de industria, comercio y servicios en el país.

Lo anterior demuestra la importancia de la pequeña y mediana empresa no solo a nivel sectorial, sino, en el contexto de la economía nacional, por lo que resulta de utilidad estudiar sus capacidades competitivas frente a los retos del comercio internacional y global, específicamente para el sector de tiendas de barrio de la ciudad de Barranquilla.

En el aspecto teórico, esta investigación pretende en primera instancia, identificar las barreras que han evitado que las tiendas de barrio barranquilleras adopten a satisfacción las Tics, para ofrecer a las partes interesadas del sector tomar las medidas necesarias que debe tomar cada una, para que el canal tradicional de Barranquilla pueda explotar las bondades que ofrecen las aplicaciones digitales a su cadena de valor, como un mejor manejo de los agotados e inventarios, del flujo de caja, conectividad e interacción con los nuevos tipos de clientes (más informados, más digitales),

automatización de los pedidos y otras actividades que le permitirán a los tenderos disponer de más tiempo para dedicarle al crecimiento de su negocio y a su familiar, por supuesto.

Se pretende, además, identificar el prototipo de tenderos que puedan demandar los servicios de las TIC's, que tengan la probabilidad de convertirse en casos exitosos que sirvan de motivación al resto de la población de tenderos y permita la masificación exitosa de las Tics en este sector; establecer los criterios necesarios para que se den alianzas entre los grandes proveedores de los tenderos, los proveedores de servicios digitales y las asociaciones de tenderos para lograr ventajas competitivas en la cadena de suministros de los tenderos para participar con mejores argumentos en la batalla contra los grandes firmas de hipermercados; cuarto incrementar la rentabilidad del negocio de tienda de barrio que facilite una mejor evolución del sector y una mejor calidad de vida para sus protagonistas.

Desde el punto de vista práctico, esta investigación busca identificar las alternativas que deben considerarse para que el esfuerzo del Estado y las organizaciones de tenderos rindan sus frutos. Como se mencionó en el punto del planteamiento en donde se referenciaba al presidente de la UNDECO, Rueda (2011), quien manifiesta:

“Recientemente tuvimos oportunidad de sentarnos en el despacho del Viceministro de Desarrollo Doctor CARLOS DE HART, quien encuentra en nuestra agremiación un universo de posibilidades de fomento a la economía Nacional. Por este motivo nos disponemos a desarrollar en conjunto algunos programas prioritarios, encaminados

básicamente a la innovación en todas las áreas y al desarrollo de estrategias de promoción de la tecnología en el sector de Tiendas y Panaderías, así como la proporción de herramientas para el emprendimiento en varias clases de Pymes". (p.2)

En entrevista con al gerente de MiPyme Digital Cesar Ricardo Muñoz Arias, afirma que: "es importante señalar que el gobierno destinará para el año 2012, \$28.000.000.000 para el apoyo de proyectos Tics en las Mipymes del país (tres veces más que el proceso del gobierno anterior), con la que espera masificar la conectividad internet en estas empresas". Es una excelente oportunidad para que las agremiaciones de tiendas de Barrio de Barranquilla inicien un proceso de vinculación a las TIC's con una inversión mínima por parte de los beneficiarios, además de obtener capacitación y seguimiento durante del proceso.

Además de los tenderos de la ciudad de Barranquilla, se consideran como beneficiarios los autores del proyecto ya que por su formación de ingenieros electrónicos y sus planes de crear su propia empresa de consultoría, con los resultados de esta investigación estarán en posibilidad de ofrecer una herramienta que permita la sostenibilidad del canal tradicional, ante la inminente amenaza del formato express de los grandes hipermercados.

4. MARCO TEORICO

Un componente del marco teórico que soporta este trabajo, es el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982); en su libro “Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de industrias y competidores”, así como el análisis de la cadena de valor. Un segundo componente es el estudio de la ley que establece las Mypimes y un tercer componente es el programa Mipyme Digital ofrecida por el Gobierno nacional colombiano.

4.1 CINCO FUERZAS DE PORTER

Según Porter (1982) existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

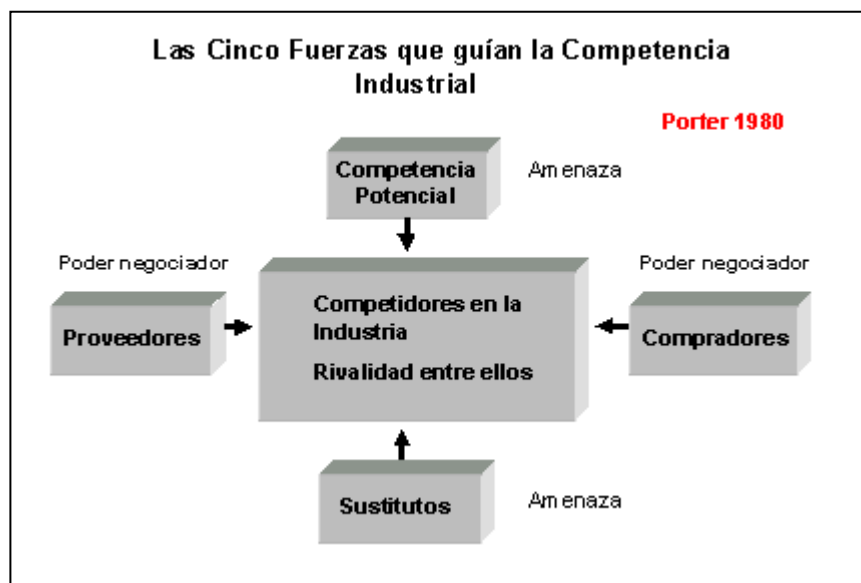
- **Entrada de nuevos competidores:** El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- **Rivalidad entre los competidores:** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean

altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y la entrada de nuevos productos.

- **Poder de negociación de los proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
- **Poder de negociación de los compradores:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.
- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos

reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria

Figura No.1 Las cinco fuerzas que guía las competencias industriales



Fuente: Porter (1982) Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la empresa. Gracias a la protección que ésta ventaja competitiva le daba, podría obtener utilidades que luego invertiría en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter (1982) señaló seis barreras de entrada que serían útiles para que la empresa se asegurara una ventaja competitiva.

- **Economías de Escala:** Debido a que sus altos volúmenes permiten reducir costos, el que las posea le dificultará a un nuevo competidor entrar con precios bajos.
- **Diferenciación del Producto:** Si la empresa diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.
- **Inversiones de Capital:** Si la empresa tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, esto le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan. En la actualidad la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos.

- **Desventaja en Costos independientemente de la Escala:** Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podrían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.
- **Acceso a los Canales de Distribución:** En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

- **Política Gubernamental:** Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo atacadas por agentes hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien la empresa se anticipa y enfrenta a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se

están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada indica que ya no es posible esperar por la acción del competidor para decidir como se va a reaccionar. La estrategia actual es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida respuesta, puesto que cualquier ventaja resulta ser temporal.

Es evidente la necesidad de diseñar y operacionalizar estrategias exitosas para competir en un mundo de mercados abiertos y de rápido desarrollo tecnológico, donde las barreras territoriales a que estaba sometido el comercio, la industria y los negocios, se han reducido en extremo.

Los bienes y servicios producidos por las organizaciones colombianas se vieron obligados a aumentar sus ventajas competitivas en cuanto a eficiencia, calidad, costos y servicios. Esto trajo como consecuencia que los gerentes y administradores redefinieran sus negocios y visionaran sus mercados basados en los conceptos de la gerencia estratégica en busca de una mayor competitividad. Se puede agregar incluso, que el diseño e implementación de estrategias exitosas es mucho más imperioso para las compañías pequeñas y medianas, Pymes, que no disponen de grandes recursos y empuje para protegerse de los competidores,

especialmente de los globales que poseen ventajas competitivas demostrables.

Para ser consecuente con los cambios, las empresas han comenzado a modernizarse, mejorando los conocimientos, las habilidades y la actitud de la fuerza laboral. La adaptación al cambio y la innovación serán las constantes, donde la capacidad de respuesta se vuelve un elemento estratégico fundamental. El cambio tiene que ver con hacer evolucionar las necesidades del cliente, tiene que ver con la evolución de las tecnologías para adaptarse a las necesidades del cliente, tiene que ver con la evolución de las prácticas administrativas y por último, tiene que ver con las alianzas estratégicas con empresas globales extranjeras para mejorar la solidez financiera y garantizar su sostenibilidad en el largo plazo.

El empresario pequeño y mediano debe gestionar sus empresas para alcanzar y mantener un posicionamiento que no sea fácil de imitar, o que los competidores decidan no imitar, porque de lo contrario, con el tiempo los grandes competidores lo harán. El pequeño y mediano competidor debe centrar su atención en ese posicionamiento, ese nicho, al cual debe servir de manera única y perfecta y, en donde sus competidores más grandes y con objetivos más amplios no pueden resultar tan eficientes. En este orden de ideas, las empresas para tener presencia en los negocios internacionales y mantenerse en la economía globalizada de hoy, deben ser competitivas y como tal innovadoras. (Hernández, 2008).

4.2 MIPYMES

Según el artículo 2 de la Ley 905 de 2004, se entiende por micro incluidas las Famiempresas, pequeña y mediana empresa (MiPymes), toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

Mediana empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Pequeña empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores,
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes

Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,
- b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes”.

En Colombia el 99% de las Empresas son MiPymes, las cuales generan alrededor del 80% de los empleos del país según el DANE

(2005), lo que muestra la gran importancia de éstas en el desarrollo económico del país, mereciendo entonces, gran atención por parte de las políticas gubernamentales del Estado Colombiano.

Para desarrollar estrategias para el apoyo y promoción de las MiPymes, el gobierno Colombiano realizó varias investigaciones de diagnóstico, las cuales arrojaron lo siguiente:

- Presentan altos niveles de Informalidad.
- Bajos niveles de asociatividad.
- Por lo general no diversifican en los mercados a los que dirigen sus productos.
- Presentan un bajo nivel tecnológico y de formación de sus recursos humanos.
- Tienen un limitado acceso al sector financiero.
- Los empresarios MiPymes son muy cautelosos para invertir.
- No cuentan con capacidades suficientes para la Innovación.
- Presentan un bajo uso de tecnologías de la información y las comunicaciones, (TIC).
- Tienen una limitada participación en el mercado de la contratación pública.
- Poca sofisticación y baja agregación de valor en los procesos productivos.
- Rezago en penetración de tecnologías de información y en conectividad.

Estas razones hacen que estas empresas sean más vulnerables

ante la competencia actual o ante la entrada al mercado de nuevas empresas nacionales o extranjeras que desarrollen objetos de negocio similares.

4.3 ¿QUÉ SON LAS TIC'S Y CUÁL ES SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES?

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's), son el conjunto de herramientas, equipos, sistemas de información, aplicaciones, redes y medios, que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento, transmisión de información como: voz, datos, texto, video e imágenes. Otra definición supone la integración entre el *Hardware*, el *Software*, las Telecomunicaciones y los servicios relacionados (Llanos, 2009). Las TIC's influyen positivamente la competitividad empresarial, haciendo más eficiente sus procesos, facilitando las tareas de innovación y desarrollo.

Por su parte Laudon y Laudon (2008) aseguran que un ***sistema de información***, desde un punto de vista técnico puede definirse como un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control de la organización, siendo por tanto una gran herramienta para los gerentes y miembros de la organización no sólo para el análisis de los problemas, sino para la visualización de asuntos complejos y la creación de nuevos productos.

De acuerdo con los autores anteriormente mencionados, teniendo en cuenta la perspectiva de los usuarios los sistemas de información se pueden clasificar de la siguiente manera:

Sistema de procesamiento de transacciones –TPS-: los cuales, se pueden considerar como los insumos o productores de información de los demás sistemas. Es un sistema computarizado el cual ejecuta y registra las transacciones ordinarias cotidianas requeridas para la conducción de la empresa tales como la toma de órdenes de venta, embarque de pedidos, entre otros. Los gerentes necesitan los TPS para supervisar el estado de las operaciones y las relaciones de la empresa con el entorno externo. .

Sistemas de Información gerencial –MIS-: Una vez que la gerencia intermedia recibe la información proveniente del sistema de procesamiento de transacciones, es necesario evaluar el desempeño actual de la organización proporcionando informes periódicos sobre este importante aspecto. Cabe señalar que esta información será utilizada para la supervisión, control y desempeño futuro de la organización. En otras palabras, los sistemas de información gerencial resumen e informan sobre las operaciones básicas de la empresa utilizando los datos aportados por los sistema de procesamiento de informaciones.

Los sistemas de apoyo a la toma de decisiones –DSS-:

Son aquellos que ayudan a que la gerencia intermedia tome decisiones poco habituales, enfocándose en problemas de

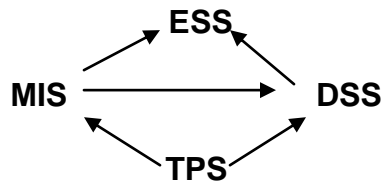
naturaleza única y que cambian con mucha rapidez, para los cuales la solución no tiene un procesamiento totalmente definido. Resuelven preguntas de tipo condicional, es decir que pasaría con el rendimiento de una determinada organización si se realiza una determinada acción. No solamente utilizan información proveniente de los TPS y de los MIS, sino de fuentes externas como precios accionarios actuales. Los sistemas de apoyo a la toma de decisiones utilizan varios modelos para el análisis de datos y condensan grandes cantidades de éstos, haciendo sencillo para la gerencia media, la toma de decisiones. Los DSS son también conocidos como sistemas de inteligencia porque se enfocan en ayudar a los usuarios en la mejor toma de decisiones de negocios.

Sistemas de apoyo a ejecutivos –ESS-: Ayudan a la alta dirección a tomar decisiones sobre aspectos estratégicos y tendencias de largo plazo, tanto en la empresa como en el entorno. Los ESS auxilian en las decisiones no rutinarias que requieren juicio, evaluación y comprensión porque no hay procedimiento para llegar a una solución. Los ESS proporcionan un entorno generalizado de cómputo y comunicaciones que se puede aplicar a un cambiante conjunto de problemas. Los ESS están diseñados para incorporar datos sobre eventos externos, incluso extraen información resumida de los MIS y DSS internos. Filtran, comprimen y dan seguimiento a datos críticos, desplegando los datos de mayor importancia para los directores. Los ESS presentan graficas y datos para los directores provenientes de muchas fuentes mediante una interfaz fácil de

usar. Con frecuencia, la información se entrega a los directores a través de un portal, que utiliza una interfaz Web para presentar contenido de negocios personalizado e integrado.

Interrelación de los sistemas. Los sistemas están interrelacionados. Los TPS, por lo general, son la mayor fuente de datos para los demás sistemas, mientras que los ESS son sobre todo los receptores de datos de los sistemas de nivel inferior. Los otros tipos de sistemas también podrían intercambiar datos

Figura 2. Interrelación de los sistemas de información



Fuente: Tomado de Laudon y Laudon (2008)

Por otra parte, para Laudon y Laudon (2008) los sistemas de información abarcan de forma integral los *stakeholders* de la empresa, especialmente a los integrantes de su cadena de suministros. Existen cuatro aplicaciones empresariales de este tipo: ERP, SCM; CRM y KMS.

Sistemas empresariales –ERP. Son también conocidos como sistemas de planeación de recursos empresariales debido a que dan

a las empresas la flexibilidad para responder a las solicitudes de los clientes rápidamente y de manera simultánea producir y almacenar en inventario únicamente lo necesario para sustituir pedidos. Su capacidad para entregar pedidos exactos y oportunos contribuye a elevar la rentabilidad de la empresa.

Sistemas de administración de la cadena de suministro-SCM.

Son los encargados de ayudar a las empresas con el manejo de las relaciones con los proveedores. Contribuyen, además, con las empresas de compras, distribuidores y logística a compartir información sobre pedidos, producción, niveles de inventario y entrega tanto de productos como de servicios, determinando las acciones que puedan obtener, producir y entregar bienes y servicios de manera eficiente.

Sistemas de administración de las relaciones con el cliente –

CRM: Son aquellos que aportan la información necesaria para coordinar todos los procesos de negocios relacionados con clientes en las áreas de ventas, marketing y servicio al cliente. Esta información será útil para identificar, atraer y conservar a los clientes más redituables, proporcionar mejores servicio a los clientes existentes y, en consecuencia, incrementar las ventas. Los sistemas CRM resuelven el problema de la visión fragmentada del cliente al integrar los procesos de la empresa relacionados con el cliente y consolidar la información del cliente proveniente de los diversos canales de comunicación: teléfono, correo electrónico, dispositivos inalámbricos, establecimientos comerciales o la Web. El conocimiento detallado y preciso de los clientes y sus preferencias ayuda a las empresas a incrementar la efectividad de sus campañas

de marketing y a ofrecer servicio y soporte técnico de mayor calidad al cliente.

Sistemas de administración del conocimiento –KMS El valor de los productos y servicios de una empresa se basa no solo en sus recursos físicos sino también en los activos intangibles como el conocimiento. Algunas empresas tienen mejor desempeño que otras porque cuentan con un mejor conocimiento acerca de como crear, producir y entregar productos y servicios. Los sistemas de administración del conocimiento permiten a las organizaciones manejar de mejor manera sus procesos para captar y aplicar el conocimiento y la experiencia. Estos sistemas recolectan todo el conocimiento y la experiencia relevantes de la empresa, y lo ponen a disposición de quien lo requiera, en cualquier lugar y en todo momento, para mejorar los procesos de negocios y la toma de decisiones administrativas.

Según la opinión de expertos como Llanos 2009 y usuarios de las TIC:

“Los problemas comunes a las MiPymes pueden ser contrarrestados en gran medida a través del uso adecuado de la tecnología informática, pues estas impactan directamente sobre la productividad y la competitividad de las empresas, y por ende, de las regiones y del país; estos beneficios se hacen tangibles pues a través de las TIC se pueden aumentar las ventas al crearse nuevos canales comerciales, disminuir los costos al hacer más eficientes los procesos, mejorar los niveles de comunicación a nivel interno (entre empleados) y a nivel externo (con proveedores y clientes), facilitar los procesos de formación de los empleados,

promover la investigación y la innovación en productos y procesos, y facilitar la asociatividad con empresas de características similares, ubicadas en ciudades, regiones, o incluso otros países”. (p. 132)

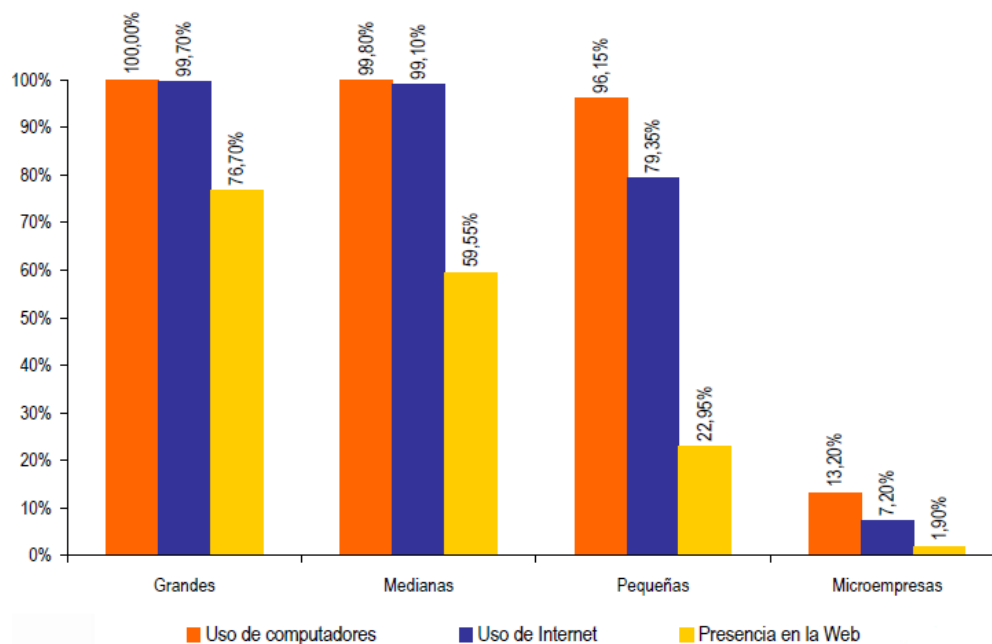
Investigaciones desarrolladas por PNUD en Asia han encontrado que las empresas que incorporan las TIC en sus procesos productivos logran disminuciones del 30% en el costo del manejo de inventarios, 15% de disminución en los costos de producción, 12% de disminución en los costos asociados a la calidad, entre otros, que demuestran que invertir en este tipo de tecnologías es más que una moda, y se convierte en una necesidad para aquellas empresas que quieran sobrevivir o crecer en un mundo globalizado.

Así mismo, en la “Política Nacional de Competitividad y Productividad”, tanto las MiPymes como las Tecnologías de Información y Comunicación – TIC, juegan un papel fundamental para el logro del salto esperado en términos de competitividad. Aumentar la competitividad genera oportunidades de empleo formal y combate la pobreza y la desigualdad, convirtiéndose en una herramienta fundamental para el desarrollo socioeconómico y la prosperidad colectiva. Para lograr esos avances esperados en términos de Competitividad, esta política define los ejes problemáticos que Colombia debe impactar de manera decidida para permitir que el país sea más competitivo

4.4 USO DE TIC EN MIPYMES COLOMBIANAS

Según el estudio sobre Indicadores Básicos de Tecnologías de Información y Comunicación TIC (2006 y 2007), publicado por el DANE, las empresas del país están utilizando las herramientas de tecnología informática y telemática disponibles en el mercado; sin embargo al analizar su uso de acuerdo al tamaño de las empresas se encuentra que casi la totalidad de empresas grandes y medianas del país utilizan computadores e Internet en sus procesos productivos, mientras que en las microempresas, solo el 13,2% usan computadores y el 7,2% utilizan Internet. La figura 2 muestra la brecha existente entre las empresas medianas y grandes frente a las pequeñas y microempresas con respecto al uso de las TIC en sus procesos internos.

Figura 3. Uso de TIC en Empresas – Clasificación según tamaño.



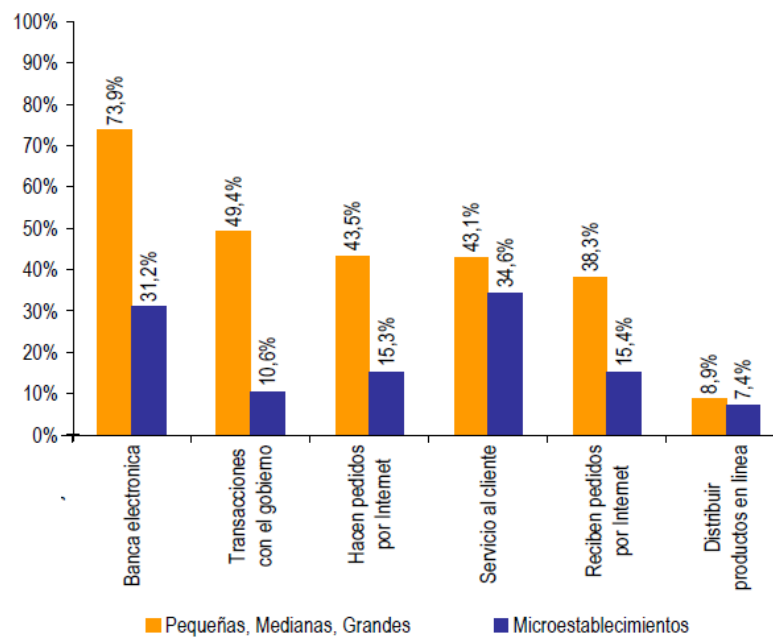
Fuente: Llanos (2009). Desarrollo programa MiPyme Digital del Ministerio de Comunicaciones.

Así mismo, “el estudio demuestra el grado de penetración que tienen servicios como la banca electrónica en las empresas; el 73.9% de las empresas grandes, medianas y pequeñas del país que usan Internet, utilizan los servicios de la banca electrónica, mientras que tan solo el 31,2% de las microempresas que usan Internet los utilizan”. (Llanos, 2009).

En términos generales se encuentra que aunque las empresas están utilizando computadores e Internet para el desarrollo de sus actividades, no es tan común la presencia en la Web, y menos aún, las transacciones con clientes,

proveedores o gobierno; al parecer, la mayoría de las empresas utilizan Internet como medio de comunicación (correo electrónico) o como mecanismo para búsqueda de información, pero aún queda mucho por hacer con respecto al comercio electrónico (E-Business) y las relaciones electrónicas con el gobierno (e-government). Ver Figura 4.

Figura 4. Uso de las TIC´s – Clasificación según servicios utilizados.



Fuente: Llanos (2009). Desarrollo programa MiPyme Digital del Ministerio de Comunicaciones.

Llanos (2009) asegura que:

“un estudio recientemente publicado por Unionlideres.com, patrocinado por CISCO, TELMEX y COMCEL, establece que el 78.72% de los empresarios Pymes del país que usan las TIC, consideran que Internet ha influido de manera positiva en la

productividad de la empresa; así mismo, el 64.04% indica que gracias al uso de Internet ha logrado disminuciones en el costo de sus procesos; y un 52.4% indica que Internet ha influido de manera positiva en la captación de nuevos clientes. (p. 138).

Sin embargo es importante considerar que aunque los empresarios que han usado estas tecnologías las consideran como un factor acelerador clave en su desarrollo competitivo, son muy pocos quienes realmente están implementando estas nuevas tecnologías en las empresas; Llanos (2009) menciona otros estudios que muestran:

“como la proporción de compras de tecnología por parte de las MiPymes es mínima; recientemente la Revista IT Manager, destaca que tan solo el 2% de las Pymes colombianas invierten en tecnología; por su parte IDC Colombia, en un estudio desarrollado para la Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones –CCIT–, muestra como las empresas más grandes hacen el 67,9% de la inversión en tecnología de información y comunicaciones del país; el siguiente 30% de las empresas hace el 16,6% de las inversiones y el 64% restante de las empresas apenas representa el 15,5%; en total se estima que durante el 2006 se invirtieron US\$1.700 millones en Tecnología Informática y de Comunicaciones”. (p. 138-139). Estas cifras hacen evidente la brecha entre empresas Grandes y MiPymes en Inversión en TIC, al suponer que la inversión promedio que hicieron las grandes empresas en TIC durante el 2006 fue de más de \$1.600'000.000 por empresa, mientras que las MiPymes invirtieron menos de \$800.000 en promedio por

empresa, o explicado de otra forma, las empresas grandes invierten 2000 veces más dinero en TIC que las empresas MiPymes.

Según el mismo autor en un estudio de IDC (2006), Colombia presenta una de los menores indicadores de Inversión en TIC per cápita de Latinoamérica; Colombia invirtió US\$48 al año en TIC por habitante, en contraste con los US\$104 de Chile, US\$83 de Brasil, US\$80 de México, US\$62 de Argentina, o US\$52 de Venezuela. De otra parte, el indicador global NRI – Network Readiness Index 2008 - 2009, definido por el Foro Económico Mundial para evaluar la forma en que las distintas economías del mundo se benefician de los últimos avances de las TIC, presenta a Colombia en la posición 64, entre 134 economías del mundo analizadas, y en tercer lugar en Suramérica, luego de Chile (39) y Brasil (59). Este indicador se calcula con base en 3 principios (Entorno, Preparación y Uso), a través de 9 pilares, dos de los cuales muestran la forma en que las empresas están preparadas para usar las TIC y el uso efectivo que hacen de las TIC en sus procesos internos.

4.5 MIPYME DIGITAL

La estrategia MiPyme Digital nace como resultado de los requerimientos del documento CONPES 3484, con el objetivo de mejorar la productividad y competitividad de las MiPymes colombianas a través del uso y apropiaciones de TIC; desarrollando también nuevos canales de comercialización de productos y servicios de las MiPymes a través del e-business y el comercio

electrónico; para lograrlo se promoverán alianzas entre operadores de telecomunicaciones, productores y distribuidores de hardware, productores y distribuidores de software y empresas de servicios afines. Estas iniciativas contarán con un sistema de acompañamiento y monitoreo que permitirá identificar cuáles son las mejores prácticas para la promoción del uso de TIC en MiPymes, con el fin de replicarlas en diferentes escenarios o a mayor escala. (Ver los lineamientos de la Estrategia Mipyme Digital en el Anexo 7).

De esta manera, “uno de los eje estratégicos de MiPyme Digital, es la difusión permanente de testimonios de casos exitosos, generados a partir de las convocatorias, con el fin de motivar a tanto a empresas MiPymes como a Proveedores TIC a que desarrollen este tipo de proyectos; para ello se hará énfasis en el retorno sobre la inversión y la relación costo beneficio, como argumento definitivo para promover la cofinanciación de nuevos proyectos”.

Casos de éxito de MiPyme Digital en el sector de tenderos: Recuperado el 9 de junio de 2011. Disponible en:

[http://www.youtube.com/watch?v=wf9GcV9yAoE&feature=related;](http://www.youtube.com/watch?v=wf9GcV9yAoE&feature=related)
[http://www.youtube.com/watch?v=yaTBbS_UhQg&feature=related;](http://www.youtube.com/watch?v=yaTBbS_UhQg&feature=related)
[http://www.youtube.com/watch?v=r8bv0M4iGao&feature=related;](http://www.youtube.com/watch?v=r8bv0M4iGao&feature=related)

El programa impacta a las MiPymes pertenecientes a cadenas productivas y clusters, a través de alianzas público-privadas con proveedores y gremios especializados, aprovechando las soluciones de bajo costo y fácil implementación disponibles a través de Internet (Cloud Computing, Web 2.0, entre otras). Las empresas a impactar se priorizan de acuerdo a tres criterios:

- De acuerdo a su tamaño: Se impacta principalmente las microempresas, posteriormente las pequeñas empresas y finalmente las medianas empresas.
- De acuerdo al sector económico al que pertenezcan: Se impacta prioritariamente a las empresas que pertenezcan a sectores económicos estratégicos para la economía del país, priorizados en la Agenda Interna y los Planes Regionales de Competitividad.
- De acuerdo al nivel de uso de TIC: Se impacta prioritariamente a las empresas que no usen TIC en sus procesos productivos.

Modelo de Michael Porter y las fuentes de la competitividad. Los insumos de factores van desde los activos tangibles, tales como la infraestructura física, hasta la información, el sistema legal y los institutos de investigación de las universidades, a los cuales recurren todas las empresas que compiten. **Los esquemas de estrategia y rivalidad.** La tendencia es evolucionar de estrategias de reducción de costos hacia estrategias de diferenciación de productos.

Condiciones de la demanda. La presencia o surgimientos de clientes nacionales sofisticados y exigentes presionan a las empresas para que mejoren y permite discernir sobre las necesidades existentes y futuras, lo cual es difícil de hacer en los mercados externos. La demanda local también puede revelar segmentos del mercado donde las empresas se pueden diferenciar.

En una economía mundial, la calidad de la demanda local importa mucho más que su tamaño.

Industrias afines y de apoyo. El cluster puede ser medio inherentemente más eficaz de reunir insumos, siempre que se disponga de proveedores locales competitivos. Si no se cuenta con ellos, puede que sea necesario abastecerse fuera del cluster, aunque éste no sea el resultado ideal. Estas industrias, frecuentemente, recurren a insumos comunes o muy parecidos que expanden las oportunidades para los proveedores.

4.6 SISTEMAS DE LA INFORMACIÓN Y EL MODELO DE LA CADENA DE VALOR DE LAS EMPRESAS

El modelo de la cadena de valor resalta las actividades específicas del negocio en las que se pueden aplicar mejor las estrategias competitivas y en las que es más probable que los sistemas de información tengan un impacto estratégico. Este modelo identifica puntos específicos que es importante reforzar donde la empresa puede utilizar la tecnología de información con mayor eficacia para mejorar su posición competitiva. Laudon y Laudon (2008) consideran este modelo “como una serie o cadena de actividades básicas que agregan un margen de valor a los productos o servicios de una empresa”. (p. 113)

Figura 5. Modelo de la cadena de valor.



Fuente: Tomado de Laudon y Laudon (2008)

Las actividades primarias están más relacionadas con la producción y distribución de los productos y servicios de la empresa que crean valor para el cliente.

Las actividades de apoyo hacen posible la realización de las actividades primarias y consisten en la infraestructura (administración y gerencia), recursos humanos (reclutamiento, contratación y capacitación de empleados), tecnología (mejora de productos y del proceso de producción) y adquisiciones (compra de insumos) de la organización.

El uso del modelo lo llevará a considerar la comparación de sus procesos de negocios con los de sus competidores o con otras empresas de industrias relacionadas, y a identificar las mejores prácticas de la industria. El benchmarking implica la comparación de la eficiencia y efectividad de sus procesos de negocios contra estándares estrictos y luego la medición del desempeño contra esos estándares. Las mejores prácticas de la industria son las soluciones o los métodos de resolución de problemas identificados por empresas de consultoría, organizaciones investigadoras, institutos gubernamentales, como los más exitosos para conseguir un objetivo de negocios de manera consistente y efectiva.

Por medio de mejoras a su propia cadena de valor que sus competidores podrían ignorar, usted puede conseguir una ventaja competitiva logrando excelencia operativa, reduciendo costos, mejorando sus márgenes de utilidad y forjando una relación más estrecha con sus clientes y proveedores.

5. MARCO CONCEPTUAL

ASABA: Es la asociación de abarroteros de Barranquilla, conformada también por emigrantes del interior de país. A diferencia de UNDECO que esta conformada por minoristas, ASABA lo conforman distribuidores y abarroteros, que compran a gran escala.

CLOUD COMPUTING: Conocida también como servicios en la nube, informática en la nube, nube de cómputo o nube de conceptos, del inglés *cloud computing*, es un paradigma que permite ofrecer servicios de computación a través de Internet. Y donde al consumidor, cuando es el caso, sólo se le cobra las aplicaciones que utiliza, a diferencia de los software licenciado donde el usuario debe pagar un paquete completo de aplicaciones que utiliza y las que no utiliza.

DATO: secuencia de hechos en bruto que representan eventos ocurridos en la organización o en el entorno físico, antes de ser organizados y ordenados de tal forma que las personas puedan entenderlos y usarlos de manera efectiva.

FORMATO EXPRESS: También conocidas como tiendas de conveniencias, son los nuevos formatos más pequeños, que han adoptado los grandes hipermercados como Carrefour y Éxito, para lograr estar más cerca de los barrios con productos de consumo masivo de primera necesidad, conservando el estilo autoservicio. Muchos de estos tienen servicio 24 horas.

INFORMACIÓN: datos a los que se les ha dado una forma que tiene sentido y es útil para los humanos. .

MIPYME: En Colombia, el término Mipyme se refiere a toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, clasificadas por su tamaño como micro, pequeñas y medianas empresas; esta clasificación se define a través del número de empleados o del nivel de activos de la empresa. (Llanos, 2010).

PROVEEDORES TIC: Se entiende por proveedores de TIC: operadores de telecomunicaciones, productores y distribuidores de hardware, productores y distribuidores de software, y empresas de servicios afines a las TIC. (Llanos, 2010).

SISTEMA DE INFORMACIÓN se puede definir desde un punto de vista técnico como un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control de la organización.

TENDEROS AHIJADOS: son aquellos tenderos que han sido apoyados por los tenderos padrinos.

TENDEROS PADRINO: Es aquel tendero experimentado, que permita en el mediano plazo economías de escala, interconectividad y el fortalecimiento de la red comercial que conforman los tenderos.

TIC: Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), son el conjunto de herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios, que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento, transmisión de información como: voz, datos, texto, video e imágenes. Otra definición supone la integración entre el Hardware, el Software, las Telecomunicaciones y los servicios relacionados (Llanos, 2010).

UNDECO: Unión nacional de Comerciantes, es la sociedad del canal tradicional que nació en Barranquilla de parte de lo tenderos, en su mayoría emigrantes del interior del país, con el fin de defender los intereses del gremio.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de estudio a implementar para el desarrollo del presente trabajo es el descriptivo, puesto que se hará un análisis del estado actual de la disponibilidad de las TICS en las tiendas de barrio de la ciudad de Barranquilla.

6.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las técnicas de recolección de información a utilizar son: Revisión Bibliográfica del tema, Entrevistas, encuestas y análisis de documentos del programa MiPyme Digital.

6.3 ENFOQUE DE LA INVESTIGACION: La investigación a desarrollar es de tipo descriptivo, ya que a través de ella se describirán cómo se presenta la disponibilidad de las TICs en las tiendas de Barrio de Barranquilla, para mejorar hacia un enfoque a la innovación, productividad y competitividad. Según su indumentaria, equipamiento, número de empleados, nivel de ingresos, formalización y apariencia general, las denominadas tiendas básicas y de proyección de autoservicio (Banquero, 2009), son las consideradas viables para hacer parte de la estrategia Mipyme Digital (Ver entrevista a director de la Estrategia Mipyme Digital Anexo 2), por lo que este tipo de tiendas son el foco de esta investigación. Meiko y Fenalco (2010) afirman que el 6% de las tiendas de barrio de Barranquilla (276 tiendas aproximadamente)

tienen ingresos superiores a \$600.000 diarios, de este grupo hacen parte las tiendas básicas y de proyección de autoservicio. “Teniendo en cuenta que en la ciudad de Barranquilla se cuenta aproximadamente con 276 tiendas de este tipo” y que según Moraguez (2005) “el Modelo de Torgenson para cuando se cuenta con un universo de este tamaño, con tomar una muestra de 30 unidades, se considera significativo” (p. 32). Los autores tomaron la decisión de aplicar la encuesta a las 30 tiendas que aparecen en el ANEXO 1. De esta muestra, 24 tiendas diligenciaron las encuestas, en tanto que las otras seis nunca respondieron.

DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS

7. IDENTIFICACIÓN DE LAS BARRERAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS TIC'S EN LAS TIENDAS DE BARRIO DE BARRANQUILLA

En este capítulo se identificarán las barreras que se han presentado para la implementación de las TIC's, haciendo una revisión bibliográfica del sector y haciendo entrevistas a los tenderos.

7.1 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA DEL SECTOR DE TIENDAS DE BARRIO DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA

Históricamente, el tendero ha sido el más importante distribuidor de productos de consumo masivo, desde hace más de 200 años; el que hacer en sí mismo, su labor como comerciante informal no ha sido registrado a manera de memoria histórica al igual que el impacto de su trabajo material en la economía informal del país; en la retrospectiva histórica que se ha hecho sobre el empresario en Colombia, se ha ignorado la labor del tendero. (Patiño & Bernal, 2005, citado en Banquero, 2009). Sin embargo, se ha recurrido a diversas fuentes para recrear la retrospectiva histórica de la tienda de barrio, partiendo desde los albores de la actividad comercial, pasando por su evolución a nivel internacional y llegando hasta los aspectos que hoy permiten reconocer en cualquier parte a una tienda de barrio en Barranquilla.

La actividad comercial es tan antigua como la sociedad misma, desde la aparición de la agricultura se dio lugar a las reservas de la producción, lo que trajo consigo el intercambio (“trueque”) de productos de sobra entre las diferentes tribus, de esta manera podían obtener las mercancías y herramientas que no poseían y necesitaban o deseaban las diferentes tribus. Fue así como nació lo que hoy conocemos como comercio.

Con el tiempo, aparecieron diferentes tipos de dinero primitivo, herramientas de fácil portabilidad que reflejasen de algún modo el valor cuantificable del objeto o de los objetos a comerciar, es así como las letras de cambio, pedazos de cuero, granos de sal, polvo de oro, plumas de aves exóticas, maíz, café; hasta pequeñas laminas de metal, las cuales más adelante se conocieron como moneda.

Por su parte, desde el principio las vías y medios de transporte tuvieron muy ligadas con el auge comercial y culturales de diferentes civilizaciones; los fenicios (originarios de Fenicia, que comprendía territorios de lo que hoy es Siria, Líbano e Israel), por ejemplo, lograron convertirse en potencia mundial en el comercio marino, más de 2000 años antes de Cristo, con flotas que recorrían todas las costas del mediterráneo, trayendo y llevando herramientas, y materias primas desconocidas entre los diferentes pueblos que visitaban. Ya para el 1000 antes de Cristo los fenicios habían construido asentamientos- almacenes amurallados donde comercializaban y protegían sus mercancías. Para Sandoval & Sánchez (2008) “el comercio se había convertido en una actividad

principal de las civilizaciones y los fenicios eran los grandes mercaderes de la época”. (p. 231)

Pero los registros históricos citados por Baquero 2009, se evidencia la aparición de la tienda con rasgos similares a los que hoy conocemos, dando a su vez vestigios de ascendencia Europea, Miguel de Cervantes Saavedra en su obra el Quijote de la Mancha, describe coloquialmente a la tienda como un lugar de descanso en los caminos, un lugar desahuciable y mísero donde el huésped ha de pagar un precio elevado, y al tendero como un sujeto ladrón y cínico. Es la tienda entonces inscrita en la economía de mercado pero de intercambio continuo, a diferencia del mercado que sólo se presenta uno o dos días a la semana, validando aun más su posición en el escenario económico por ofrecer el crédito de doble vía –al proveedor y al comprador-. Por esta razón, se puede decir que desde entonces el tendero es un agente de la economía de mercado desde dos posturas; comerciante mientras vende lo que otros producen y tendero artesano, cuando vende lo que fabrica. Son éstas últimas, precisamente, las que el historiador Braudel (2002) “califica como el motor de los mercados urbanos en la Europa del siglo XV, hasta convertirse en una apretada red de distribución en el siglo XVII”. (p. 9) Mientras que Sandoval & Sánchez “denominado el siglo del florecimiento de las tiendas de barrio en toda el continente, efecto que se mantuvo hasta el XVIII”. (p. 232)

En el mismo sentido que el comercio y las tiendas evolucionaron en el viejo mundo, en América el comercio se practica desde antaño, los indígenas colombianos también tenían sus prácticas comerciales de intercambio de bienes; luego tuvo lugar lo que se conoció como

tiendas de rayas, un monopolio de los hacendados, quienes obligaban a los peones de sus haciendas a comprarle elementos necesario traídos de un mercado y revendidos a precios de usura, que deja el legado del crédito rotativo – el fiado-; en tercer lugar, a la plaza por la función comunicativa, socia y de abastecimiento; finalmente las chicherías, lugares trascendentales durante el período de independencia, cuya función cultural consistía en reunir gente de la misma región con costumbres similares.

Pero fue en Estados Unidos, en la segunda mitad del siglo XVIII que nace el “*general store*”, un almacén que se asemejaba a los que hoy conocemos como tienda; al igual que en los escritos de Cervantes, sus principales clientes eran viajeros por lo que se ubicaban en los pasos obligados de los viajeros. Este tipo de negocios empezaron a ubicarse en las principales ciudades norteamericanas, por lo que muchos autores la consideran como el padre de todas las tipologías existentes de superficies comerciales minoristas.

La historia de Barranquilla ha estado estrechamente ligada a la del comercio, a la del transporte del río Magdalena y a la de los inmigrantes Sirio-Libaneses (Descendientes de los ya mencionados fenicios, también grandes mercaderes navales). Para los años del conflicto independista Barranquilla era un puerto fluvial de significativa importancia, centro de concentración de comerciantes y transportadores de todas partes del país y el mundo, atraídos por las posibilidades comerciales que brindaba, la mayoría de extranjeros que lograban vivir por lo menos 10 años lograban ostentosas fortunas, habiendo comenzado en la gran mayoría de los casos sin o con muy poco capital; eran muy grandes las ganancias que se

podían obtener con la comercialización de todo tipo de mercancías extranjeras, sólo bastaba una cautelosa política de ventas. Salvo algunas excepciones, los comerciantes nacionales se especializaron en productos nativos y los extranjeros en productos foráneos. De los nueve almacenes que existían en la ciudad en 1847 (por almacén se entendía el expendio de mercadería avaluado por encima de los \$1.500), cinco eran de extranjeros y los otros de comerciantes originarios de Santa Marta; y de dieciséis tiendas (avaluadas entre los \$800 y los \$1.500), nueve eran de extranjeros y el resto de barranquilleros. En esta misma época, de 665 cargas (equivalentes 149,6 toneladas) de mercadería foránea el 83,4% fue traída por los extranjeros, mientras que de 174 cargas de productos nacionales (43,5 toneladas) el 88,8% fue introducida por los traficantes locales. Entre los productos locales estaban el aguardiente, miel, panela, maíz en tuza y desgranado, cueros, suelas, azúcar, café, tagua, madera, cacao, manteca, millo, cocos, sal, zarza, borraja violeta y rosa, dulces, esteras, jabón, ñame, casabe, etc.

El desarrollo comercial durante la primera mitad del siglo XIX fue el surgimiento de una estructura social de tipo piramidal. En la base de la pirámide estaban “los menos acomodados” y pertenecientes a la tercera clase, estaba constituida por agricultores, bogas, patronos de embarcaciones, pescadores, artesanos (carpinteros, sastres, herreros y calafates) y por personas de disímiles ocupaciones premodernas. En la punta de la pirámide, estaba la primera clase, “los pudientes”, que representaba el 5,7%, y la integraban los comerciantes y transportadores, mientras en la mitad se hallaba la segunda clase, que representaba el 10,4% del total y estaba

integrada por tenderos, abastecedores de carnes, pulperos, propietarios de talleres, etc. Durante esta época y hasta buena parte de la primera mitad del siglo XX, los Barranquilleros como en buena parte del país, mercaban uno a dos veces por semana, en las plazas de mercados, puertos pesqueros, carnicerías y demás centros de acopios. (Revisión Bibliográfica, n.f)

En la década de los 1950, inicia tal vez la historia más importante e interesante del sector minorista Barranquillero. Durante sus vacaciones de la escuela de Cadetes, un joven de 17 años, abre por primera vez el almacén de telas de su padre, quien habría sufrido un accidente que lo alejó del negocio durante un año. La misma noche del accidente de tránsito, la madre de aquel joven le dio las llaves del negocio, como hijo mayor debía ponerse al frente del negocio y remplazar a su padre; al igual que sus ancestros fenicios sería un comerciante sin remedio. Para Fuad Char Abdala bastaron los días de incapacidad de su padre, para darse cuenta de sus innatas habilidades mercantiles, que le permitieron establecer los principios y estrategias que lo llevarían a conformar una de las cadenas de almacenes de descuento, más grandes del país.

Ricardo Char, padre de Fuad, tenía unas políticas en sus negocios, típicas de los comerciantes “*turcos*” (como se les llama en Barranquilla a los de ascendencia Sirio-libanesa), no había que esforzarse por vender, era preferible esperar pasivamente el alza en los precios de la mercancía; y por otra parte no se debía jamás delegar funciones gerenciales (el que tiene tienda que la atienda). Es por eso que cuando Ricardo Char, regresó al almacén Olímpico, donde vendía abarrotes además de los artículos de farmacia, no le

había gustado para nada la transformación que había hecho Fuad, quien tras la desaprobación paterna tuvo que abandonar el almacén, pero con el botín debajo del brazo, la cadena de farmacias era su gran descubrimiento, era el momento de emprender solo con su idea.

Figura 6. Aviso de la Droguería Olímpica No 2, abierta en 1956 por Fuad Char.



Fuente: Pagina Web de almacenes Olímpica.

El almacén Olímpico se convirtió en la Olímpica Número Uno, y anticipando la noción de marca y de cadena que con los años garantizaría volumen, precios y expansión, en febrero de 1956 Fuad montó la droguería Olímpica No.2. Siguió la tres y la cuatro y la cinco, cada hermano Char, Fadid, Jadid y Simón al frente de un mostrador, hasta que se agotaron los hermanos sin que la cascada de inauguraciones se detuviera. Fuad Char, con temor reverencial, no tuvo otra opción que delegar funciones gerenciales y, promover la venta barata y rápida, contrariando las sentencias de su padre. Según la Revista Dinero (1997) “la dimensión del negocio había cambiado pero la unión entre los cuatro hermanos mayores estaba más sólida que nunca. Había nacido la Organización Olímpica, que a finales de los años noventa tenía 95 droguerías, 66 subtiendas y 6 super almacenes, y arremetía con una expansión nacional sorprendente que a diferencia de grandes cadenas locales como

Ley, Vivero, Mercadefam, ha logrado mantenerse hasta nuestros días a pesar de la llegada de gigantes mundiales como Carrefour, Casino entre otros”.

Entre los años 50 y 60, en el mismo contexto de la historia de Fuad Char y al igual que en toda Colombia, inició el boom del fenómeno de las tiendas de barrio en todo el país, en el formato que se conocen actualmente, una superficie pequeña, ubicada generalmente en las esquinas más concurrentes de los barrios, donde se comercializaban productos de consumo masivo al detal (al menudeo o ración). Este modelo se constituyó rápidamente como la unidad de suministro de todos los hogares del país, y obviamente en los barranquilleros donde este modelo siempre ha tenido gran acogida; empresas familiares en su mayoría, cuyos patriarcas presionados por el desempleo, el desplazamiento forzado y las difíciles situaciones económicas que enfrentaban algunas regiones del interior del país, se vieron obligados a “rebuscarse” la vida haciendo uso de su sentido común, sus no muy avanzados conocimiento empíricos, y sus escasos recursos; Sandoval & Sánchez (2008) “identificaron a la tienda como la alternativa que más se ajustaba a sus condiciones” (p.233) Esto explica que el origen del tendero en Barranquilla se produce como resultado de la inmigración y la penetración de otras culturas nacionales, en su mayoría de Santander y Antioquía, razón por la cual fueron bautizados como el “*cachaco de la tienda*”, personas que buscaron en la tranquilidad de Barranquilla, las cosas materiales con las cuales pueda tenerse comodidad y confort, guerreándose su propio futuro.

Con el pasar de los años, la población de tenderos representaba en su mayoría colonias de otras partes, fueron víctimas de atropellos en una cultura ajena por que los había adoptado como propios, a pesar de todo. Vieron entonces que uniéndose podrían mejorar las condiciones del gremio, por que decidieron conformar asociaciones para poder luchar por sus intereses e influir en las decisiones gubernamentales de la ciudad, con esa misión nacen UNDECO y ASABA.

La Unión Nacional de Comerciantes, UNDECO, es una entidad gremial, sin ánimo de lucro, que basada en los principios de UNIÓN, FUERZA Y MORAL, nace en junio de 1972 para llevar la representación del sector de los pequeños comerciantes de Barranquilla, ante todos los estamentos públicos y privados del orden nacional, regional y local. Su primera generación de miembros era o llegaron a ser importantes dignatarios de la ciudad (concejales, diputados, senadores, etc.). Durante estos casi 40 años de UNDECO, la organización se ha trazado como objetivo brindar gestión, protección y representación a este importante sector de la economía, que ha sido siempre azotado por toda clase de atropellos de funcionarios y personas inescrupulosas que encontraban la oportunidad de satisfacer sus apetencias e indelicadezas con este humilde gremio de tenderos, panaderos, almacenes, etc.

El esfuerzo no ha sido en vano, se ha logrado la dignificación de los más de 4,860 pequeños comerciantes afiliados a UNDECO en Barranquilla, que durante años fueron subestimados y subvalorados, hoy ya se le ve como un servidor social por excelencia y de

relevante importancia en la economía de la sociedad barranquillera, manteniendo en la actualidad el 53% del volumen de ventas de consumo masivo. El orden y los resultados de UNDECO han llevado a un acercamiento y reconocimiento de las autoridades locales, departamentales y nacionales, que le ha permitido haber participado en varios procesos de tomas de decisiones gubernamentales que se han tomado en la ciudad. En la actualidad UNDECO le presta a los tenderos servicios de representatividad, asesorías jurídicas, trámite de documentos, asesorías tributarias-jurídicas, capacitaciones. Y entre los beneficios están los convenios, red de beneficios y Usalud – Pro. Salud y bienestar, la publicación de la revista UNDECO al Día, y la celebración de diferentes eventos de impacto como la feria expoconsumo, Fiesta nacional de tenderos y comerciantes, expopanadería, el congreso nacional de comerciantes, actividades deportivas y lúdicas, entre otras.

Figura 7. Unión Nacional de Comerciantes, UNDECO.



Fuente: Tomado de la pagina Undeco. Disponible en:
http://www.undeco.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=163&Itemid=132

En 1989 nace la Asociación de Abarroteros de Barranquilla (ASABA), conformada también en su mayoría por emigrantes del interior del país que tenían como único propósito, defender de forma organizada los aspectos relacionados con el premio encargado de la venta de víveres abarrotos y productos de consumo masivo y popular, así como otros servicios que integran la cadena productiva.

Al igual que UNDECO, los fundadores de ASABA buscaban materializar los ideales de muchos comerciantes de la época, que era la creación de un órgano social legalmente constituido que buscara los medios formales que aportaran de manera decidida al desarrollo de sus prácticas comerciales.

Figura 8. Asociación de Abarroteros de Barranquilla, ASABA



Fuente: Disponible en la página: www.abarroteros.com

La conformación de estas agremiaciones es respuesta a algo que se veía venir. En los años 90 iniciaría el fenómeno cada vez más creciente de las cadenas de supermercados, una amenaza a la que se le sentían pisadas de animal grande, tanto así que un artículo de la Revista Dinero (2003) afirma que en 1992 Henry Salem, un experto europeo, gurú del comercio mundial, fue invitado por Fenalco a Colombia y vaticinó que a finales de esa década, debido a la consolidación del comercio de grandes cadenas, desaparecerían las tiendas de barrio y las centrales de abastos porque estas no podrían competir con la variedad de marcas, productos y precios bajos que ofrecían aquellas.

A mediados de los 90, todo apuntaba a que Salem tenía razón, cadenas de almacenes como Olímpica y Ley (ambos fundados en Barranquilla) estaban posicionados en varias de las capitales y municipios importantes del país, además abrieron sus puertas varias cadenas de hipermercados nacionales e internacionales como Éxito, en 1994; Makro, en 1995; Carrefour en 1998; Alkosto, en 1999. Incluso un estudio adelantado por Fenalco en 1995 indicaba que los hipermercados y supermercados manejaban el 54 por ciento de los alimentos y bebidas que se distribuían en el país y señalaba que en 2005 manejarían el 75 por ciento.

Recuperado en Mayo 27 de 2012. Disponible en:
<http://www.mercadodedinero.com.co/Consumo/las-tiendas-de-barrio-son-las-reinas-del-comercio.html>.

Figura 9. Principales cadena de almacenes en Colombia



Fuente: Tomado de: www.grupoexito.com.co/- www.carrefour.com.co/-
www.makrohogarstore.com/- www.olimpica.com.co/

A pesar de las predicciones apocalípticas realizadas y de las desventajas de las tiendas frente a los grandes supermercados e hipermercados, en Colombia el fenómeno ha sido opuesto a lo esperado; Salem regresó en 2002 al país reconociendo que había subestimado la influencia de las tiendas cuando profetizó su final, y terminó instruyendo acerca de cómo negociar con ellas. Los pronósticos de Fenalco que acompañaron el anuncio de Salem también fallaron, cuando se hizo la medición en 2005 se descubrió que las tiendas habían subido al 52% y los hipermercados y supermercados habían bajado al 48%; anunciando de paso que estimaba que en 2010 las tiendas manejarían el 55 %, mientras que los supermercados e hipermercados el 45 % de la categoría.

La resistencia al fracaso de las tiendas se ha intentado explicar desde la perspectiva de las teorías del marketing, la etnografía y la sociología, indicando generalmente factores como es que en Colombia el 60 % de la población gana a diario y, por lo tanto, gasta a diario; el apoyo decidido de la industria que se dio cuenta de que el canal tradicional es importante y comenzó a proveer productos en presentaciones más pequeñas, ajustadas al consumo diario; el hecho que un tendero conoce el 75% de su clientela por nombre y apellido; las facilidades de crédito; la cultura antioqueña y santandereana que ha tomado la vocación de servicio como parte de su cultura. Otras de las ventajas de las tiendas es que siempre están más cerca de los consumidores la cercanía que se tiene a todos los hogares, cada vez que se hace una nueva urbanización, un barrio, un edificio o un conjunto residencial nuevo siempre se considera la ubicación de la tienda como parte de su planificación arquitectónica. Según un censo realizado por Meiko y Fenalco, en Barranquilla hay

en promedio una tienda por cada 40 hogares, incluyendo municipios aledaños como Soledad y Malambo hay en el área metropolitana de Barranquilla hay un total de 10,500 tiendas (Incluyendo Malambo y Soledad), y 4600 sólo en Barranquilla.

Recuperado en Mayo 27 de 2008. Disponible en: http://prezi.com/vurt5app-gqm/el-poder-del-canal-tradicional/?utm_source=share&utm_campaign=shareprezi&utm_medium=email..

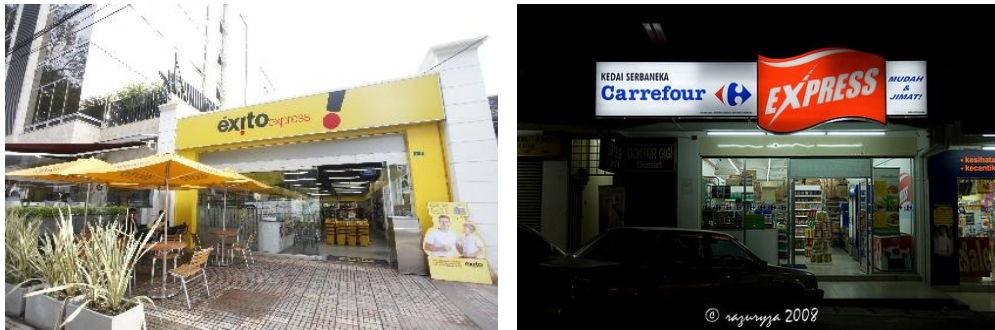
Todas estas condiciones ha llevado que en el 2011 los consumidores Barranquilleros para hacer sus compras diarias dependen en un 80% de los minimercados y las tiendas de barrio.

Disponible en: <http://www.mercadodedinero.com.co/Consumo/las-tiendas-de-barrio-son-las-reinas-del-comercio.html>

Sin embargo, la amenaza sigue latente, ante la implacable resistencia de las tiendas de barrio, los grandes minoristas del país han re direccionado sus estrategias y se han ajustados al comportamiento de compra de los colombianos. Esta batalla que libran las grandes cadenas de supermercados por consolidarse entre los consumidores, acercándose cada vez mas a estos, ha generado que los llamados formatos *express* (almacenes de conveniencia) tomen cada día más fuerza en los barrios. Grandes cadenas como Grupo Éxito, Carrefour, Olímpica, Colsubsidio y Drogas La Rebaja, entre otras, vienen fortaleciendo esta estrategia con la que pretenden acercarse a los vecindarios de las familias consumidoras. En 2011, el grupo Éxito abrió 3 nuevas tiendas de este formato en Bogotá, Barranquilla y Cartagena. La firma ya posee 48 Éxitos Express, en 4 ciudades y uno de sus grandes retos es duplicar rápidamente esta cifra.

Fenalco 2011. Recuperado en Mayo 27 de 2012. Disponible en: <http://www.fenalco.com.co/contenido/2639/Con%20el%20auge%20de%20las%20tiendas%20express%2C%20los%20supermercados%20se%20acercan%20al%20vecindario>.

Figura 10. Formatos Express de los supermercados.



Fuente: Fenalco. Disponible en: www.fenalco.com.co/

A pesar que muchos piensan que los pequeños tenderos sufrirán con esta revolución de nuevas tiendas express en los barrios, el director de Fenaltiendas, Juan Ernesto Parra, argumenta que de ninguna manera se van a acabar. 'Los almacenes por conveniencia surgen de una necesidad de familias unipersonales que no tienen tiempo de irse a una gran superficie a mercar y que tampoco compran en tiendas de barrio ya que buscan productos que les faciliten la vida, por tal motivo, las tiendas minoristas no van a desaparecer. Pero algo diferente piensan agremiaciones como UNDECO, quienes han manifestado que con la apertura de estos nuevos formatos los tenderos no podrán competir y sus ingresos se verían seriamente afectados.

Fenalco 2011. Recuperado en Mayo 27 de 2012. Disponible en: <http://www.fenalco.com.co/contenido/2639/Con%20el%20auge%20de%20las%20tiendas%20express%2C%20los%20supermercados%20se%20acercan%20al%20vecindario>

Ante esta situación, el gremio ha planteado una propuesta al gobierno nacional con el fin de regular a los hipermercados y contemplar que los proyectos que las grandes cadenas comerciales deseen implementar en los barrios, sean llevados a cabo en la zona periférica de Barranquilla, petición algo descabellada, pero que muestra que a diferencia del vaticinio de Salem, esta vez la situación puede ser diferente.

Recuperado en Mayo 27 de 2012. Disponible en:
<http://www.caracol.com.co/noticias/economia/los-grandes-supermercados-quieren-competir-con-las-tiendas-de-barrio/20060803/nota/316153.aspx>. Ultima visita 27 de mayo del 2012.

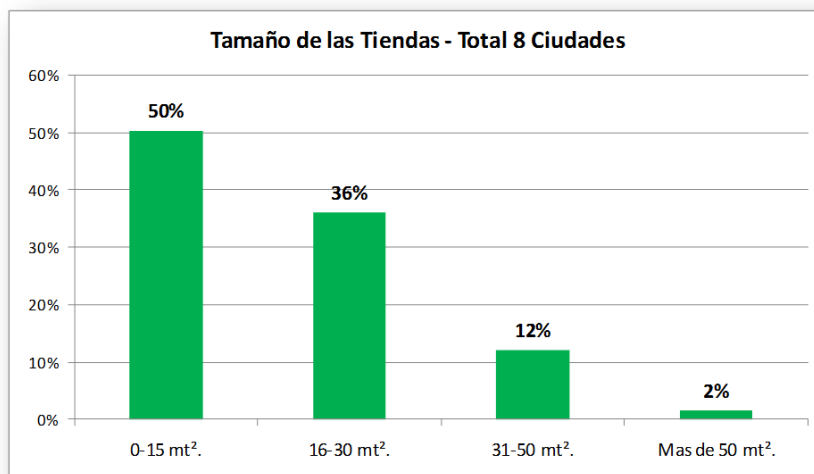
En la batalla contra las grandes superficies, las tiendas de barrio han tomado una actitud muy pasiva, siempre a la defensiva, y se podría decir que su supervivencia ha sido más por el desacierto inicial de las estrategias de las grandes superficies, que por acciones mancomunadas del gremio del canal tradicional. Una de las principales fortalezas de las grandes superficies es la implementación de las tecnologías de la Información y las comunicaciones, TIC's, que les ha permitido optimizar sus procesos operativos y marketing. Por su parte las tiendas de barrio aun se han quedado en el cuaderno y el cartón de Marlboro¹, ante la gran batalla que apenas empieza, es necesario que las tiendas de barrio se olviden del tabú de la tecnología, la adopten y que estas herramientas sirvan para complementar sus fortalezas, para poder

¹ El "Cartón de Marlboro" se refiere al reverso de las cajas de cigarrillo que han quedado vacías, una vez abiertas, se transforman en el cartón que de manera tradicional el tendero utiliza para escribir sus notas y llevar sus cuentas. En el argot popular se dice cartón de Marlboro por considerarse esta marca como la de mayor tradición de venta en el país.

así hacer frente a las cadenas de supermercados. Ese es el objetivo de este trabajo.

Las Tiendas de Barrio son negocios microempresariales atendidos por una (1) o más personas generalmente pertenecientes a un mismo grupo familiar. En un local de no más de 50 metros cuadrados, el tendero brinda atención personalizada ubicándose detrás de un mostrador en donde el consumidor no tiene al alcance los productos, se carece de tecnología y no hay autoservicio. Su objeto o razón social es la de comercializar continuamente productos de consumo masivo de primera necesidad, comestibles, bebidas, licores, miscelánea y productos de aseo. El 50% de las ventas son para consumir fuera del establecimiento y las presentaciones suelen ser racionadas para venderse en cantidades de consumo diario, así es que se venden \$200 de ajo, \$100 de cilantro, 5 cucharas de aceite, etc.

Figura 11. Tamaño de las tiendas de Barrio en Colombia.



Fuente: Meiko y Fenalco (2010)

Los horarios de atención son amplios, con jornadas laborales extenuantes que empiezan desde las primeras horas de la madrugada, cuando se va a la central de abastos, continua alrededor de las 5:00 a.m. cuando se abre la tienda y se cierra bien entrada a la noche, incluso algunas tiendas funcionan 24 horas, algo que se facilita cuando la tienda está en la misma casa del tendero, quien atiende a sus clientes sin importar la hora. Precisamente por la poca complejidad de su operación y sus años de vigencia, la tienda de barrio es conocida como canal de venta tradicional, para el cual los fabricantes han desarrollado una estructura comercial denominada TAT – Tienda a Tienda.

En la mayoría de los casos, el espacio donde se ubica la tienda forma parte de la casa del tendero, quien para buscar un espacio económico y adecuado para sus clientes, habilita el garaje, la sala o la parte delantera de la habitación principal. De igual manera, Baquero (2009) afirma que:

“la tienda se ubica de manera espontánea, localizándose a mitad de la cuadra, en las esquinas, frente a los parques, cerca a las universidades y en cualquier escenario urbano, sin importar el estrato social, por lo que las tiendas de barrio son para muchos un fenómeno comercial que ha logrado sobrevivir a los embates de los mercados globales, trascendiendo así su papel hegemónico entre los canales de abastecimientos y es referente de interacciones humanas, dado que se integra a la trama cultural de cada región”.
(p. 23).

Desde la mirada socio antropológica, para Paramo 2009, citado en Baquero 2009 “la tienda de barrio es un producto cultural, porque posee tres cualidades relevantes: una materialidad física en el local donde se instala (***apariencia física***), es simbólica porque tiene una carga significativa que le permite ser reconocida como tienda de barrio en cualquier sitio (***familiaridad***); y es un imaginario social porque es un lugar donde, además, de encontrar los productos básicos para la canasta familiar, es referente de los encuentros sociales y la interacción social en los barrios de sectores populares (***papel de intermediación***)”. (p. 29). Estos lazos construidos alrededor de la percepción de la tienda de barrio (la representación mental) han tenido un trascendental impacto en la vida en comunidad.

Siendo consideradas un punto de referencia cultural notable, las tiendas han condensado en su dinámica una gama de representaciones colectivas que los participantes de su microcomunidad (Barrios, Conjuntos Residenciales, Edificios, etc.) hacen explícito mediante sentimientos de pertenencia, lazos de solidaridad, deseos de compartir, reflejado a su vez en normas de comportamientos y en el manejo de códigos implícitos como la recepción y transmisión de mensajes entre los vecinos, publicación de información de interés general, vigilancia respecto al movimiento de gente extraña o de personas sospechosas, siendo de esta manera los lugares favoritos para la discusión de problemas comunes o para el conocimiento de la noticia del día en el barrio, en el país o internacionalmente, tal y como sucedía en las chicherías de la época de la independencia (González y Pinilla, 2004, p. 44).

Figura 12. Típica tienda barranquillera.



Fuente: Disponible en la pagina www.undeco.com.co

Bekolo (2007) asegura que “los aspectos sociales que constituyen la relación entre los tenderos y consumidores, trascienden de los aspectos comerciales y económicos; parecería absurdo, pero donde esto ocurre las variables culturales pesan más que las decisiones de marketing”. (p. 98)

Es así que en las relaciones que se establecen entre tenderos y consumidores, donde los lazos sociales son más fuertes que los económicos, las prácticas comerciales más comunes son basadas en la confianza: el regateo, la “ñapa²” y el fiado son muestra del valor en la palabra empeñada. Los tenderos se han preparado empíricamente en hacer del manejo de los lazos sociales toda una profesión, pretendiendo siempre ofrecer su mejor atención para

² La “ñapa” hace referencia a un pequeño regalo que se le da al cliente pos su compra, el cual habitualmente es una pequeña cantidad adicional del mismo producto adquirido o en algunas ocasiones dulces entre otros.

contrarrestar la competencia que por lo general se encuentra a menos de una cuadra y en el peor de los casos a unas cuantas casa de diferencia, en esta situación se revela una fuerte relación entre el dueño de la superficie y sus fieles compradores, pues estos últimos dan a conocer su vida y por tanto sus problemas económicos, con el fin de obtener productos fiados y la comprensión por parte del tendero para que les de plazo a sus pagos. Las opiniones de los consumidores por excelencia de este tipo de tienda, está centrada en la facilidad de pago que existe, pues si hacen faltan mil, cien o quinientos pesos, en la tienda de barrio exista la posibilidad de pagarlos después, mientras que en las grandes superficies si hacen falta cien pesos no se puede llevar el producto que desea. (Sandoval & Garzón, 2008, p. 245).

Para crearse un perfil del tendero colombiano promedio, se podría decir que casi la mitad corresponde a mujeres y un 40% es cabeza de familia. La edad promedio de los tenderos es de 42 años. Según artículo publicado en el diario el Tiempo (2006) de agosto 20) “cuenta con un consolidado status social, con una formidable interpretación de su entorno que le permite asumir diversos roles, caras o rostros entre los que se reconocen los siguientes según los investigadores, los medios de comunicación y Fenalco:

- **La cara de la solidaridad:** El conocimiento casi familiar de las tensiones de la vida diaria en el barrio, lo convierten en una fuente de información de doble vía por el contacto directo con los vecinos y el mercado; ello le permite valorar la palabra como un voto de confianza para fiarle mercancía al vecino,

permitirle que pague el excedente de la compra después y emplear a los familiares y amigos; razón por la cual: “el tendero ha sido tradicionalmente un facilitador para la subsistencia del vecino”. Según Patiño y Bernal (2005) lo registran los medios, “el 70% de las tiendas de barrio ofrece la fórmula de fiado a sus clientes”. (p. 30)

- **El rostro del líder comunitario y el amigo de todos en el barrio.** Gran protagonista del día a día en los sectores populares, donde es considerado un actor vital del bienestar de los vecinos; permitiéndole compartir la experiencia de vida acumulada con quien lo necesite por el ejercicio de otros roles sociales como padre, proveedor, madre cabeza de familia, hijo (a), esposo (a) y comerciante, en especial cuando se requiere tomar decisiones, apoyar comercialmente a la comunidad y estimular la autoestima de los residentes del barrio mediante la conversación diaria con los vecinos: según Patiño y Bernal citado por Banquero (2009) “la comunidad reconoce en el tendero a un líder comprometido con los vecinos, consciente de la problemática económica y social, con una clara sensibilidad del medio que lo rodea y con una capacidad grande de satisfacer necesidades”. (p. 212).
- **El talante del comerciante nato:** El Tendero a pesar de no tener acceso a la educación superior, ni a la formación en disciplinas como el mercadeo emplea y desarrolla cuatro fortalezas que ponen en el debate el por qué no todo el mundo puede ejercer el rol del comerciante y que el ejercicio del mercadeo es un conocimiento profundo de la relación de

todos los actores sociales con el contexto social y económico. Según el estudio realizado por Banquero (2009):

“se le han reconocido competencias al tendero, como el sentido común, prudencia en el actuar por el análisis previo de la situación; la cordialidad, la esencia de la interacción social, la flexibilidad mental, la pericia para manejar el entorno y una alta capacidad de escuchar, el arte de interpretar las necesidades del otro, según los expertos”: (p. 214)

- **La presencia del estratega.** El aprendizaje adquirido en las largas jornadas laborales cargadas de interacción social con los vecinos del barrio, le permite al tendero analizar, entender y modificar sus actuaciones comerciales dependiendo de los sucesos en el contexto cultural en que se mueve, asumir riesgos propios del oficio, empezar a tener visibilidad y ser importante para la toma de determinaciones de las grandes multinacionales. Ello le permite, además emplear tácticas comerciales que por efecto de la costumbre se convierten en prácticas culturales comunes en las tiendas de barrio: La ñapa, el encime o el vendaje, comprometen a los clientes a una próxima compra.
- **El rostro ancestral.** La presencia del tendero detrás del mostrador data de tiempo atrás. Según lo reporta la historia, en Santafé de Bogotá se les conocía también con el nombre de mercachifles. Por lo tanto, Cordovez (2004). “se le registra como: “el más antiguo y menos tecnificado”: “pero más efectivo de los canales”. (El tiempo, agosto 21 de 2006). A

pesar de la permanencia histórica de la tienda y la presencia del rol como tendero tan sólo se han podido construir en el tiempo dos incipientes perfiles: “Hay dos tipos de tenderos: los que se desplazan a comprar porque cuentan con un medio de transporte y tiene una persona de confianza para dejar la tienda; y los que esperan a que los proveedores los visiten en su tienda, o en su efecto, les compran a los tenderos que son cabecera de barrio y que hacen compras en volumen.”(Dinero, junio 27 de 2003).

Para Banquero (2009):

“los tenderos son trabajadores independientes y frecuentemente informales, que luchan por sobrevivir ante las adversidades de la economía, es decir, involucrados en transacciones monetarias dentro de la legalidad que deliberadamente no se registran en una o varias dimensiones a las autoridades, lo que define un perfil complejo para el tendero y sus dependientes. (p, 46).

Londoño (citada por Banquero, 2009, p 47) clasificó las tiendas de barrio en Colombia en tres categorías, adscritas tanto a la economía informal y la economía formal:

- **Proyecto Tienda.** Consiste en una muy pequeña unidad comercial de la que se deriva el sustento familiar; es atendida por los miembros de la familia cuya preparación académica varía de cero a primaria incompleta y se caracteriza por los siguientes factores: “abunda en los barrios de estratos socioeconómicos 1 y 2; el dinero de producto de la venta es

manejado por su propietario en los bolsillos de su ropa; funciona en una parte de la vivienda en un área de 9 a 25 metros cuadrados, se provee generalmente en la tienda cabecera del barrio, en su mayoría no tiene registro de Cámara y Comercio y el tendero depende de minúsculos préstamos a intereses exagerados que debe pagar diariamente, el nombre de la tienda está escrito por su propietario en la pared, o elaborado de forma rústica; las mejor estructuradas tienen un aviso suministrado por el proveedor de gaseosas o cerveza. (Londoño 2004, citada en Banquero, 2009, p. 28)

- **La tienda básica.** Llamada también “tienda garaje” según Cámara y Comercio-, descrita por factores diferenciales como: registro mercantil, empleo directo y microcréditos. De acuerdo a la descripción son: “las que en la actualidad proliferan en todos los estratos socioeconómicos, ya que se han convertido en la forma inmediata de generación de ingresos, sus propietarios tienen tradición de tenderos –son inmigrantes de diferentes zonas del país o jubilados, oficinistas y desempleados- y se diferencia de la anterior por las siguientes características: “el dinero se guarda en una caja con llave o en la gaveta del mostrador o de una mesita, el aviso es suministrado por los proveedores de gaseosas o cerveza, existe o no una trastienda que hace las veces de bodega y en la que en algunos casos duerme uno de los empleados o propietarios; el área que puede llegar a 100 metros cuadrados, está debidamente registrada en Cámara y

Comercio, su cobertura es de 50 familias promedio, genera entre 1 y 5 empleos directos, los empleados pueden ser o no miembros de la familia y tiene acceso a los créditos extra bancarios o microcréditos de las fundaciones que apoyan a las pymes”. (Londoño 2004, citada en Banquero, 2009, p. 29-30)

- **La tienda con proyección de Autoservicio.** Definida por estar en un proceso de transformación que la llevará a tener algunas de las características de los supermercados, como parte de la evolución natural de las tiendas de barrio, según se evidencia en el contexto colombiano. Este tipo de tienda de mayor tamaño, puede estar o no atendida por su propietario ya que en muchas de ellas tienen sucursales; sus propietarios tienen tradición de tenderos o son nuevos profesionales que se ven en el comercio al detalle una oportunidad de negocio, muchas de ellas tienen cajas registradora; funcionan en locales o casas adecuadas para el negocio en áreas superiores a los 100 metros; generan entre 5 y 15 empleos directos y poseen condiciones para acceder al crédito bancario”. e promedio un empleado informal obtiene menos de la mitad del salario de un empleado formal, de igual manera, según en el DANE durante los años 2001 y 2005, el trabajador formal registró cerca de cuatro años más de educación que el trabajador informal. (Londoño 2004, citada en Banquero, 2009, p. 30).

Sin embargo, entre las tiendas adscritas a la economía formal, aun se presentan aspectos de la economía informal; la

mayoría de las tiendas a pesar de estar constituidas legalmente emplean la fórmula del trabajo informal como una alternativa de subsistencia o mantenimiento. Para el BID, el trabajo informal se define a partir de las siguiente referencia, “el grupo de asalariados cuya relación de trabajo, de derecho o de hecho, no está sujeta a la legislación laboral nacional, al impuesto sobre la renta, a la protección social o a determinadas prestaciones relacionadas con el empleo – preaviso al despido, indemnización por despido, vacaciones anuales pagas o licencia pagada por enfermedad. (Cárdenas y Mejía, 2007, citado en Banquero 2009, p, 48).

- **El tendero de Barranquilla.** En el 2002 el 90% de los tenderos en Barranquilla eran de Santander, en 2010 bajó al 75%, un 10% son paisas y el resto, de otras regiones como Sucre y Córdoba. Son pocos los tenderos nativos de Barranquilla. Los tenderos en su mayoría son entonces originarios de provincias como Guanenta, Comuneras y Málaga en el departamento de Santander, y de municipios como Santuario, Santa Rosa de Osos y Yarumal en Antioquía. Por esta razón al tendero se le conoce como “*El cachaco*”³ de tienda. (El Heraldó, 2010, Agosto 28). La llegada de la colonia cachaca a Barranquilla no sólo aporta al fortalecimiento del comercio minorista de Barranquilla, sino a la cohesión y defensa de sus propios ideales y patrones

³ Se denomina como “cachaco” en Colombia, la manera coloquial de expresarse acerca de los habitantes de la región del interior del país. Es decir lo contrario a decir “costeños”, cuando se hace referencia a quienes habitan en la costa.

culturales. Nunca pierde sus orígenes; por el contrario los consolida.

Aunque vive en un lugar diferente, el “cachaco” de tienda sigue conservando su esencia cultural. Fruto de la melancolía que les produce haber dejado su tierra, sus amigos y familiares, estos emigrantes estructuran redes sociales a través de las cuales mantienen su propio círculo de conocidos, percibiéndose lazos familiares y relaciones solidarias que a pesar del paso del tiempo se conservan casi intactas. Es innegable que el apoyo de amigos, paisanos y ascendentes familiares que ha logrado favorecer considerablemente la actividad, propiciando el crecimiento del negocio, reforzando la identidad cultural y sirve de gran apoyo emocional en los momentos adversos. “Los lazos familiares entre los tenderos tienen un gran impacto en la transmisión de ideas nuevas y experiencias enriquecedoras, permitiendo que estas se reciban de mejor manera. Es así que para el tendero la familia tiene un gran valor”. (Páramo, 2010, p. 56).

Por otra parte, el padrinazgo es indiscutiblemente el comportamiento clave, en el surgimiento de los migrantes del interior de Colombia como nuevos tenderos en Barranquilla. Para Paramo (2010) “los padrinos son tenderos posicionados en el gremio, con músculo financiero y una gran experiencia en cada detalle del oficio, quienes asumiendo su rol de comerciante nato, mencionado anteriormente, se convierte en el mentor de los futuros tenderos a quienes apoya económica y emocionalmente, iniciándolos como dependientes de su propio negocio o de un colega experimentado”. (p. 62)

Los intereses del padrino inciden en el desarrollo del negocio de la tienda, por lo que su labor es estructurar su propia cadena de distribución donde sus ahijados serán sus clientes, y aunque aparentemente hay una relación gana-gana, prevalecen los parámetros y condiciones que favorecen al padrino de la red. De esta manera el tendero apadrinado hace parte del circuito de operación de los negocios creados alrededor de su padrino; una especie de cartera que no sólo es financiera, sino emocional, como factor clave de su estrategia de fidelización y retención.

Aunque no es visto como un íntimo amigo, el padrino sí es alguien de confianza, una persona en que el tendero le comparte sus sueños y deseos. Con el padrino se pueden compartir experiencias que no resultan cómodas en público. Algunos de los tenderos describen a su padrino como una persona cariñosa y compasiva con la que se puede contar pase lo que pase, y sea lo que sea. La mayoría de los tenderos le consultan al padrino su opinión o consejo, acerca un nuevo negocio o cualquier cosa que vayan hacer. “Algunos tenderos describen a su padrino como una persona cariñosa y compasiva con la que se puede contar para que los escuche y apoye, pase lo que pase y sea lo que sea”. (Páramo, 2010, p. 63).

El padrino es protagonista clave en el crecimiento comercial del tendero, que atraviesa diferentes fases en su carrera comercial que pueden denotarse en las siguientes fases:

- a) **Tendero en proyecto.** Impulsado por la ilusión de una nueva vida deja su pueblo natal y su propio mundo en busca de nuevas experiencias que mejoren su nivel de vida, su única

referencia son las experiencias exitosas de sus predecesores, sabe que su incorporación a la vida citadina depende de lograr conectarse con sus paisanos y con el padrino, quien lo convertirá en su pupilo y acompañará en toda su formación como minorista. Al hacerlo, ayuda a tejer la “red” que lo va a respaldar y servirá de apoyo para los que vienen detrás de él, a los que seguramente tendrá que apadrinar y de esa manera repetir el ciclo. En los primeros días de pupilo se adopta un bajo perfil que facilita el desarrollar de sus actividades de ayudante de tienda a toda maquina, “con cuerpo y alma”, hay poca o ninguna preocupación por la imagen personal y la calidad de vida. (Páramo, 2010, p. 69)

b) El dependiente: Luego de que el pupilo a dado sus primero pasos como ayudante de la tienda, demostrando capacidad de negociación, honestidad, responsabilidad y entrega por el trabajo, logra ganarse la confianza del dueño de la tienda, de su padrino, quien lo asciende a dependiente, delegándole labores de alta responsabilidad y elevada confidencialidad en el giro cotidiano del negocio, con la intención de posteriormente integrarlo a la cadena de distribución del canal tradicional. (Páramo, 2010, p. 70)

c) De dependiente a Tendero: Para ampliar su red comercial, el padrino dueño de tienda opta por premiar la laboriosidad y el compromiso del dependiente, dejándolo administrar uno de sus negocios. Si el tendero se consolida, el padrino comienza a incentivar el crecimiento del dependiente convirtiéndose en un nuevo tendero. Se apadrina y financia a amistades o

familiares que demuestren tener seriedad y responsabilidad en los negocios, generándose una cadena de recomendados quienes van aportando sus ideas para el fortalecimiento de la red. El nuevo tendero responde con puntualidad en los compromisos, y el padrino apoya el proceso de consolidación del negocio, ayudando incluso a planificar sus proyecciones futuras. “Las relaciones entre el tendero y su padrino, son la base de la solidez y mejoramiento continuo de los intercambios comerciales entre las tiendas de Barrio de Barranquilla”. (Páramo, 2010, p. 71)

d) Tendero Consolidado, el padrino naciente: Cerca del 10 por ciento de las tiendas cierra cuando llevan menos de un año de funcionamiento, el 15 por ciento entre uno y dos años, mientras que las que superan los dos años se consolidan en el negocio (Mercado de Dinero, 2010, agosto 2). Luego de consolidarse el tendero empieza a perfilar a su pupilo como un dependiente, a quien le pueda asignar, encargar o heredar su primer negocio. Sabe que con su experiencia puede ampliarse como comerciante manteniéndose en la línea de tendero, o ascendiendo en la cadena como abarrotero y quizás Distribuidor. Generalmente se apadrina a los dependientes fieles, colaboradores, comprometidos y conocedores del negocio. A diferencia del padrino experimentado, quien está posicionado en el negocio, el naciente busca ampliar su negocio a través de su padrinazgo, su proceso apenas comienza. (Páramo, 2010, p. 71)

- e) Padrino familiar:** Convertido en padrino, a los que primero se apoya es a la familia y a las amistades cercanas. La gran mayoría de los tenderos ven en sus familiares a los socios claves para el crecimiento de sus negocios. A medida que el negocio crece, más son el número de familiares que terminan involucrándose en la empresa. Aunque cabe anotar, que no todas las nuevas generaciones están dispuestas a heredar las riendas del negocio. (Páramo, 2010, p. 71-72)
- f) El padrino Experimentado:** Es identificable por tener una amplia red de apadrinados o ahijados, que con su continua expansión, se convierte en leyenda dentro de su gremio, en un mito que muchos quieren imitar. Curiosamente, el padrino experimentado nunca deja de ser tendero – al menos en vocación y espíritu comercial- basa todo su éxito en el arte y la pasión por la labor diaria que desarrolla. Generalmente no da el salto a abarrotero o distribuidor, si no que se dedica a expandir su red comercialmente apadrinando una y otra vez a más y más nuevos tenderos, es así entonces, como se va estructurando un modelo de inserción en la red social de la ciudad que se va repitiendo una y otra vez. (Páramo, 2010, p. 72)
- g) De tendero abarrotero:** Son muy pocos los tenderos que dan este salto, el cual se presenta cuando se tiene un cliente, se tiene renombre, un volumen considerable de transacciones, se ha logrado experiencia y conocer a mucha gente en el gremio, lo que permite que la tienda pase a hacer

una tienda cabeza de barrio, que además de conservar exitosamente con el comercio minorista, realiza paralelamente negocios al por mayor a tiendas más pequeñas. Sin embargo, y aunque en algunos casos este abarrotero reinicia el ciclo al transformarse en un padrino consolidado, es muy raro que esto ocurra. En esta posición dentro de la red del canal tradicional, el abarrotero, con ventas de gran volumen, obtiene un considerable progreso en sus condiciones de vida que lo alejan de la verdadera esencia de ser un tendero de barrio, ya no está en la línea del frente del vecino (Páramo, 2010, p. 72)

h) De abarrotero a distribuidor: Es un grado superior al de abarrotero, los volúmenes de ventas son mucho más superiores, lo que requiere no sólo destrezas intuitivas de comercio, si no de logística, contabilidad y apoyarse en herramientas tecnológicas. Obviamente son muy pocos los que alcanzan este nivel, que puede considerarse como el más superior dentro del canal tradicional, pero quienes lo alcanzan, logran mejores oportunidades, mayor crecimiento, desarrollo personal, familiar y comercial. Tanto as que el estilo de vida del distribuidor trasciende a esferas sociales, públicas y políticas en la ciudad (Páramo, 2010, p. 73)

7.2 SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN LAS TIENDAS DE BARRIO DE BARRANQUILLA. Siempre se ha reconocido a la tienda de barrio como un establecimiento comercial primitivo, básico y carente de tecnología, la mayoría de los tenderos llevan sus agotados,

cotizaciones, lista de proveedores, y deudores en cuadernos, e incluso es muy popular decir que las cuentas de barrio se llevan en un “*cartón de Marlboro*”. Dado los bajos márgenes y el limitado capital de trabajo, aleja las posibilidades de que un tendero de barrio promedio en Barranquilla, pueda salir de esta condición de pequeños comerciante informal e incursionar en negocios de mayor nivel y estrategia, incluso el proceso para convertirse en un tendero cabeza de barrio suele ser lento para los pocos que logran serlo. Por ende la presencia de las tecnologías de la información de las tiendas de barrio es muy pobre al igual que la mayoría de las microempresas del país y ha sido muy complicado lograr que adopten a las TIC’s como herramienta clave para trascender a un mejor futuro comercial. En este aparte se busca explicar por qué las tiendas de barrio de Barranquilla no han adoptado las TIC’s, a partir de los componentes históricos y culturales expuestos anteriormente, al igual que otros aspectos que inciden e manera relevante en esta apatía a la tecnología por parte del canal tradicional barranquillero.

En una cultura de austeridad, donde el tendero siempre busca gastar mucho menos de lo que gana, los gastos de servicios públicos y papelería son controlados con rigurosidad. No se hacen inversiones de oficina hasta detectar una verdadera necesidad. Esta es sin lugar a duda una de las barreras más grande para que se invierta en un computador y mucho menos en un servicio adicional como el Internet, que aparentemente no aportará valor ni ganancias. Los ingresos obtenidos son destinados más hacía la estrategia de lo que se considera que es el negocio, que a la realización de otro tipo de inversión, y mucho menos en aplicaciones TIC’s.

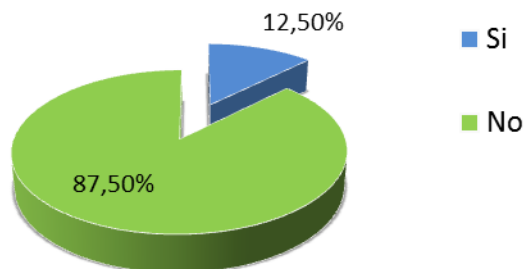
Sin embargo, evidencias empíricas han mostrado algunas transformaciones de las tiendas de Barrio, como respuesta a la llegada de los llamados formatos *express* a los vecindarios, estas transformaciones se han visto reflejadas en la aparición de dos nuevos escenarios descritos por los investigadores de mercadeo con dos características en particular: uno, la dimensión del espacio, dos: integrar a sus locales exhibidores propios de los supermercados, tecnología y punto de pago sistematizado. Este fenómeno es lo que se ha llamado la evolución natural de la tienda de barrio moderna, pasando de ser un tienda básica hasta convertirse poco a poco en un autoservicio, en esta evolución la tienda pasa a ser primer un Minimercado, luego un Superete antes de dar el salto al formato de autoservicio, en toda esta evolución la implementación de las TIC's es fundamental, por ello son las tiendas que están en esta evolución las que más probablemente estén dispuestas a adoptar las TIC's (Baquero, 2009, p. 243)

La tienda de barrio Barranquillera no ha sido ajena a esta transformación; aquellas tiendas con un promedio de ventas superior a \$600.000 pesos diarios, y que llevan más de 2 años como tienda Básica son las que empiezan a perfilarse para convertir en minimercados, superetes o autoservicios, representan el 6% de las tiendas de Barrio de Barranquilla (Heraldo, 2010, Agosto 28), aproximadamente 260 tiendas que están en todos los estratos y generalmente a cargo de un abarrotero con una amplia red de apadrinados.

7.3 PERCEPCIÓN DE LAS TICS EN LAS TIENDAS DE BARRANQUILLA

Para medir la percepción que se tiene de las TIC's en este tipo de tienda, se realizaron entrevistas a 24 de ellas (Ver Anexo 1) y se encontró que sólo el 12.5% cuentan con un Terminal de punto de venta y un computador en el negocio.

Grafico 1. Resultados a la pregunta: ¿tiene Sistematizada su tienda con un Terminal de Punto de Venta, TPV o un computador?

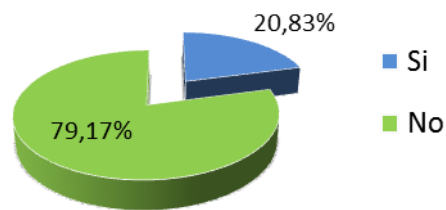


Fuente: Autores del Proyecto.

Estos resultados coinciden con los obtenidos para los microempresas Colombianas por Llanos (2009) “donde se encontró que sólo el 13,2% de las microempresas en Colombia tienen computador”. (p. 123)

Además, y contrario a lo que se esperaría de tiendas que podrían evolucionar dentro del canal, sólo el 20,83% (entre las que se incluye las ya sistematizadas) han pensado en sistematizar o ampliar la cobertura de sus sistemas de Información.

Grafico 2. Respuesta a la pregunta si ¿ha pensado en sistematizar su negocio colocando computadores en caja, lectores de códigos de barra, tiqueteadoras y crear un sitio de internet?

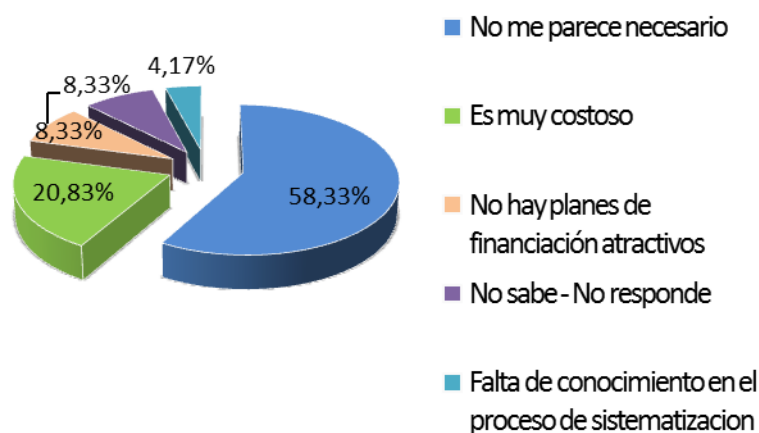


Fuente: Autores del proyecto.

Es decir, la mayoría de los tenderos pretenden continuar creciendo, ya sea para convertirse en distribuidores o en autoservicio, sin hacer uso de las tecnologías, salvo que sea estrictamente necesario. Las TIC's no son una inversión prioritaria para los tenderos, el 58,33% no ha sistematizado su tienda ni ha pensado en hacerlo porque no le parece necesario, un 29,16% lo considera costoso o carente de atractivos planes de financiación y un 12,5% no conoce del proceso de sistematización o no sabe que responder.

Esta apatía por la tecnología es un aspecto común entre las tiendas y las microempresas de otros sectores, que tampoco ven en las TIC's una herramienta valiosa para formalizar sus negocios, incursionar en nuevos mercados, y poder convertirse en empresarios de mayor tamaño.

Grafico 3. ¿Cuál es la principal razón por la que usted no ha sistematizado su tienda?



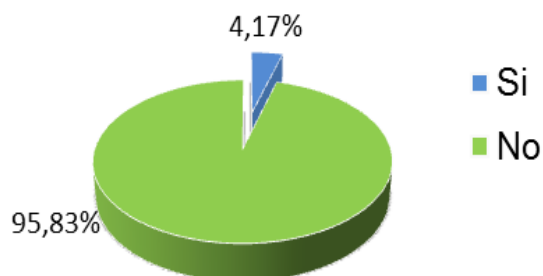
Fuente: Autores del proyecto.

Y era de esperarse, Los gastos de servicios públicos y papelería son controlados con rigurosidad. No se hacen inversiones en equipos y útiles de oficina, o un servicio como el internet hasta que se detecte una verdadera necesidad o una oportunidad de mayores ingresos (Páramo, 2010), si esas inversiones en servicios de tecnología no generan ingresos y utilidades a partir del mes de su conexión, se retirará a partir del mes siguiente. En la lógica financiera del tendero no está claro cómo y cuando se van a obtener los beneficios de las TIC's. Algo de lo que es consciente el Director de Mipyme Digital, Cesar Ricardo Muñoz (ver Entrevista, Anexo 2).

Es relevante señalar, que los comercializadores y promotores gubernamentales de las TIC's no están implementando estrategias eficaces para dar a conocer a los tenderos las ventajas de adoptar

las tecnologías, sus beneficios y los auxilios del Estado para acceder a ellas. El 95.83% de los tenderos entrevistados, manifiesta que ningún comercializador de Software o aplicaciones de puntos de venta le ha ofrecido sus servicios. Al parecer los comercializadores de Software tampoco tienen a los tenderos como un mercado objetivo, quizás porque son conscientes de la dificultad de romper el paradigma del canal tradicional, carente de tecnología y negado a formalizar su empresa. Pero si se lograra romper ese paradigma, sería una gran oportunidad de negocio, por lo menos 260 tiendas de Barranquillas están en condiciones de adoptar las TIC's y servir de ejemplos exitosos para su promoción.

Grafico 4. Resultados de la pregunta: ¿Alguien le ha ofrecido el servicio para Sistematizar su negocio?

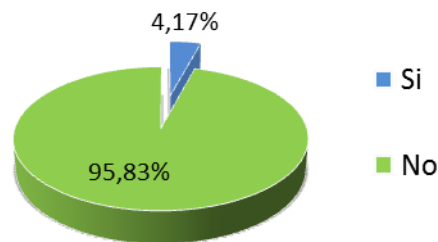


Fuente: Autores del proyecto.

De igual manera los tenderos manifiestan desconocer la Estrategia Mipyme digital del Ministerio de las TIC's, y la posibilidad de que el Estado le subsidie la totalidad de los gastos de sistematización de su

tienda; el 95,83% de los tenderos entrevistados no conocen, ni han escuchado del proyecto Mipyme Digital.

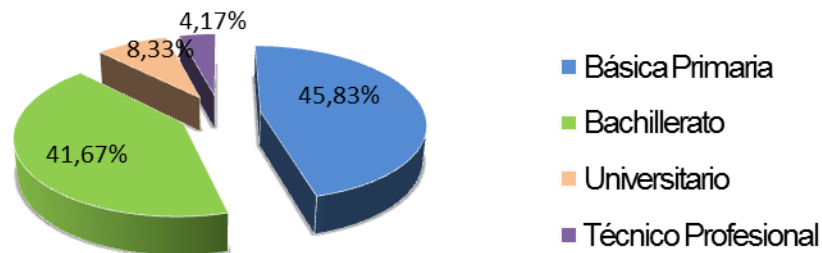
Grafico 5. ¿Conoce usted el programa Mi pyme Digital del Ministerio de las TIC's, que forma a microempresarios y apoya a los tenderos para que sistematicen sus negocios?



Fuente: Autores del proyecto.

La formación académica puede considerarse como una de las causas de la no adopción de las TIC's por parte de los tenderos de Barranquilla, el 45,83% de los tenderos entrevistados terminaron la primaria, el 41,67% el bachillerato, el 4,17% son técnicos profesionales y el 8,33% son profesionales. Pero debe tenerse en cuenta que los tenderos tienen una edad promedio de 42 años, por tanto no son nativos digitales, es decir, no nacieron en la llamada era digital, no tuvieron videojuegos en sus casas cuando niños, probablemente en sus colegios no tuvieron computadores, y podrían considerarse como migrantes digitales, que hacen uso de algunos dispositivos electrónicos por lo cotidiano de su uso.

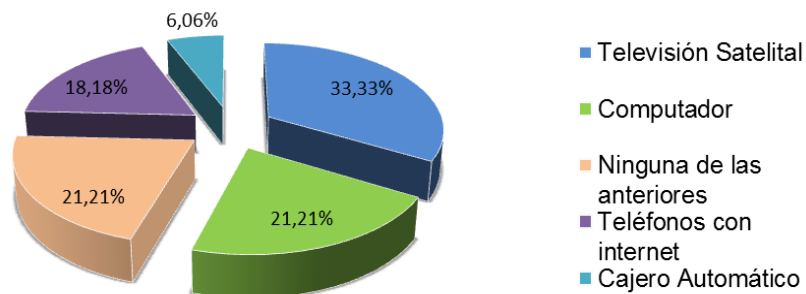
Grafico 6. Nivel de formación académica de los tenderos entrevistados



Fuente: Autores del proyecto.

En ese sentido, se le preguntó a los tenderos entrevistados con que aplicaciones tecnológicas están más familiarizados. El 33,33% con televisión satelital, el 21,21% con el computador, el 18,18% tiene teléfonos inteligentes con conexión a internet, el 6,06% con los cajeros automáticos y el 21,21% con ninguno de las anteriores aplicaciones.

Grafico 7. ¿Cuál de los siguientes aparatos o soluciones electrónicas utiliza usted frecuentemente en su vida diaria?



Fuente: Autores del proyecto

La Figura anterior muestra que hay tenderos que usan frecuentemente el computador y tienen conexiones de internet con su celular, no hacen uso de esa misma tecnología para sistematizar sus negocios.

Tabla 1. Tabla de Contingencia Bivariada entre el Nivel de formación Académica y el uso frecuente de soluciones electrónicas

Nivel Académico	Soluciones TIC's de uso frecuente				
	TV Satelital	Computador	Smartphones	Cajeros Automáticos	Ninguna
Primaria	36,4%	9,1%	0%	0%	54,5%
Bachillerato	60%	30%	30%	0%	10%
Técnico	0%	100%	100%	0%	0
Universitario	50%	100%	100%	100%	0

Fuente: Elaborado por los autores del Proyecto

*Los porcentajes son de cada nivel académico.

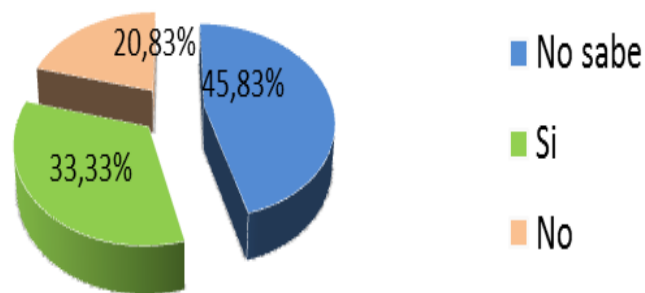
**Los encuestados pudieron escoger varias soluciones TIC's.

De la Tabla 1 se puede concluir que el mayor índice de poca familiarización de soluciones TIC's se encuentra en los tenderos con nivel de formación académica en primaria (54,5%), y los mayores índices de familiarización con las soluciones TIC's más comunes la tienen los tenderos con niveles de formación media y superior. (En el Anexo 8 se pueden ver más tablas de contingencias bivariada entre el nivel de formación académica y varios componentes de la disponibilidad de las TIC's en las tiendas barranquilleras)

Los tenderos no ven como buen negocio invertir en tecnología, creen que no generará ganancias inmediatas y la capacitación de su personal es una limitante. Pero también se pudo determinar, que si se conocieran atractivos planes de financiación el 33,33% estaría dispuesto a sistematizar y 45,83% no sabe, es decir que por los

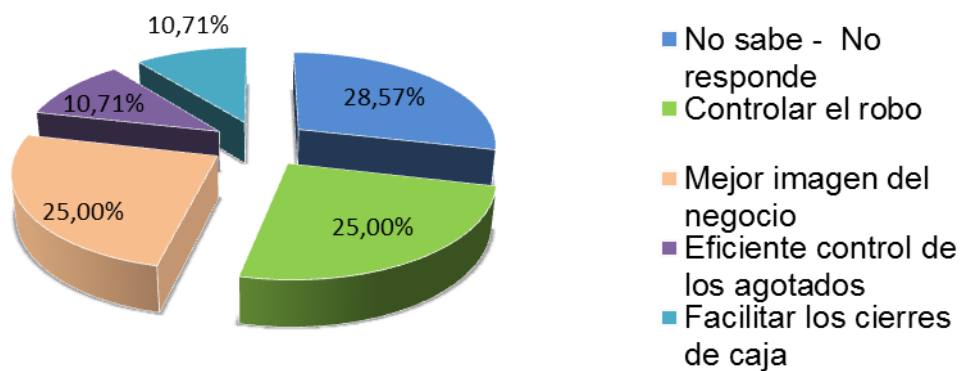
menos un 75% de los tenderos sistematizaría si la inversión fuese menor o tuviese fáciles modos de pago.

Grafico 8. Respuesta a la pregunta: Si a usted le financiaran la sistematización de su tienda ¿la sistematizaría?



Fuente: Autores del proyecto

Grafico 9. ¿Cuál es el principal beneficio que cree usted le traería la sistematización de su tienda?



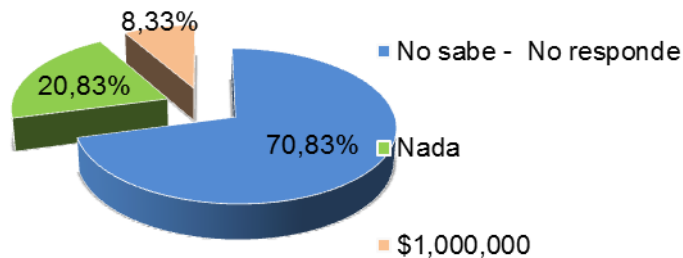
Fuente: Autores del proyecto

Mientras no se rompa con el paradigma de que los tenderos vean a las TIC's como un ornamento o una forma para controlar la merma interna, no se podrá conseguir que ellos las vean como una herramienta para aumentar sus ingresos y la rentabilidad del negocio. El 28,57% de los tenderos entrevistados no saben cuales son los beneficios de sistematizar su tienda, el 25% dice que le sería útil para controlar el robo, otro 25% dice que mejoraría la imagen de su negocio dándole un toque de modernidad; un 10,71% que le servirá para un mejor control de los agotados y otro 10,71% que le facilitaría hacer los cierres de cajas de los dependientes que deja a cargo en su ausencia.

El hecho de que los tenderos no vean como un beneficio la sistematización de su tienda, ni mucho menos como una necesaria herramienta para enfrentar las nuevas realidades de su mercado, se debe a la escasa y baja calidad de la promoción que han hecho al respecto los proveedores de tecnología, los gremios y demás *stakeholders* del canal tradicional. No sólo más del 95% de los tenderos entrevistados manifiesta que nadie le ha ofrecido aplicaciones digitales para sistematizar su negocio, sino que consecuentemente no tienen claro de lo que pueden hacer con la información obtenida, no se ha generado una necesidad de TIC's en los tenderos, por tanto no saben como valorar en dinero los beneficios de la sistematización, el 70,83% no tiene idea de cuanto estaría dispuesto a pagar por la financiación de digitalizar su negocio, y el 83,33% no sabe o no responde cuanto pagaría por la ayuda de un experto, que le garantizaría aumentar la rentabilidad de la tienda en un 20% con la información obtenida de la sistematización de su negocio. Es desalentador que el 20,83% no

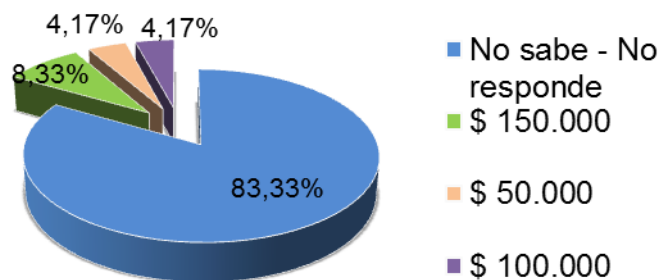
estén dispuestos a invertir ni un solo peso en digitalizarse, y que solo el 8,33% esté dispuesto a invertir en la sistematización de su tienda.

Grafico 10. ¿Cuánto dinero Máximo, estaría usted dispuesto a invertir en la sistematización de su tienda?



Fuente: Autores del proyecto

Grafico 11. ¿De cuanto sería la cuota mensual que pagaría usted por la sistematización de su tienda?

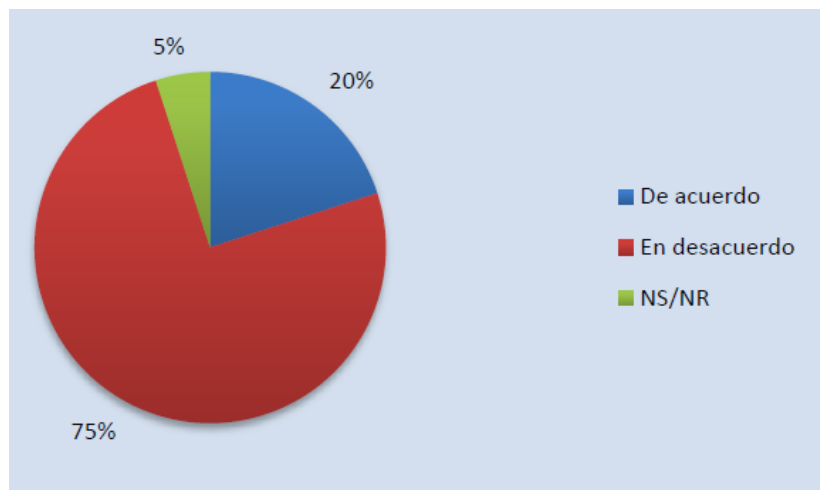


Fuente: Autores del proyecto

Sin embargo, el hecho de que no exista una necesidad de TIC's no necesariamente es preocupante, más bien puede interpretarse como una formidable oportunidad de negocio, un océano azul que espera por ser explotado, ya que todos los negocios TIC's exitosos afrontan

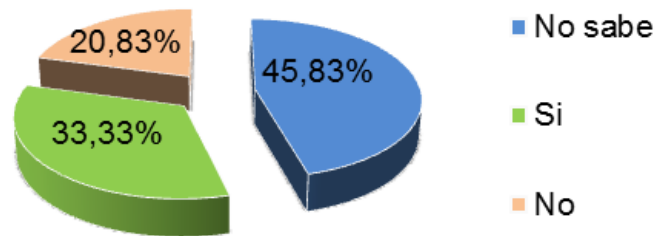
una situación similar cuando inician, ¿o será que hace 10 años Facebook o Youtube eran una necesidad? Los proveedores de tecnologías en Colombia no lo ven así, y por eso no se preocupan por atacar este segmento, mientras el 33,33% de los tenderos en Barranquilla sólo esperan facilidades de financiación para comprar las aplicaciones TIC's, y un 45,83% esta indeciso por falta de promoción y sensibilización de las grandes bondades de la implementación de las TIC's.

Grafico 12. A la pregunta: ¿Están atractivo el nicho de mercado de las Mipymes que usan TIC, que los proveedores TIC prefieren dirigir sus negocios hacia segmento que hacia otros (Grandes Empresas, Gobierno, Exportación, etc.)? Los proveedores de TIC's respondieron:



Fuente: Autores del proyecto

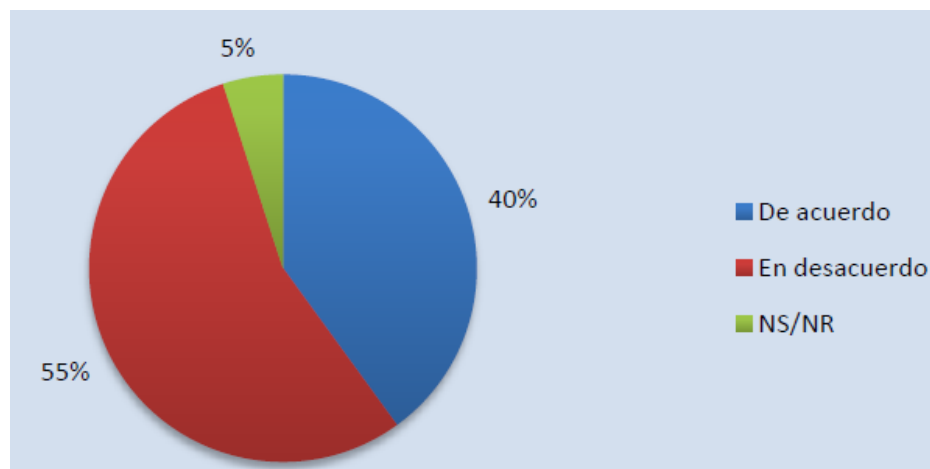
Grafico 13. Disponibilidad de los tenderos de acceder a sistematizar su tienda si es financiado.



Fuente: Autores del proyecto

Algo si es cierto, por lo menos el 20,83% de los tenderos no estarían dispuestos a sistematizar por ningún motivo y aunque se cuenten con facilidades de pago. Pero sin embargo la mayoría de los proveedores de soluciones TIC's no están de acuerdo con que los empresarios Colombianos toman la decisión de invertir en TIC soportados más en la relación costo/beneficio que en el precio. Algo que no es del todo cierto, sobre todo en el caso de los tenderos, que están dispuestos a invertir siempre y cuando los rendimientos sean inmediatos.

Grafico 14. Ante la siguiente afirmación: los empresarios en Colombia toman la decisión de invertir en TIC soportados más en la relación Costo/Beneficio que en el precio. Lo proveedores tienen la siguiente posición.

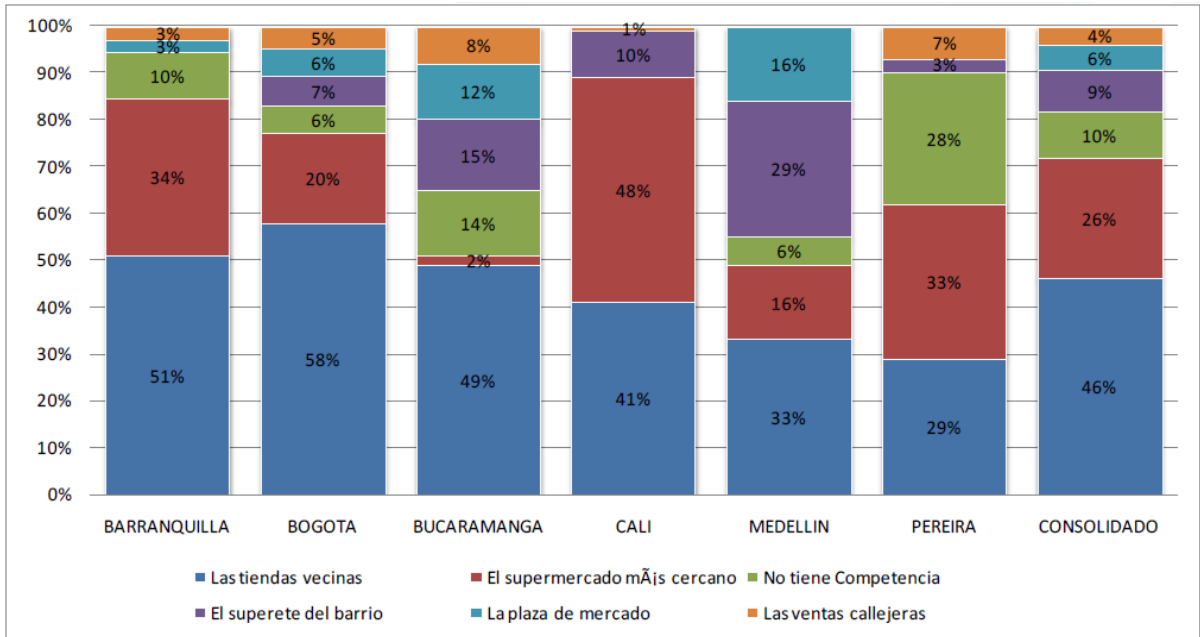


Fuente: Tomado de Llanos, Nicolás. Desarrollo programa Mipyme Digital del Ministerio de Comunicaciones. Mayo 2010.

7.4 COMPETENCIA

Para España (2010) “para los tenderos Barranquilleros, los principales competidores son las tiendas vecinas, seguida del supermercado más cercano (Incluyendo los nuevos formatos Express)”. (p. 151).

Figura 13. Competencia de las tiendas de barrio de Colombia



Fuente: España, González Rafael. La tienda de Barrio: Una racionalidad sugestiva. Fenalco-Bogotá, 2010.

8. ANÁLISIS COMPARATIVO DE SECTOR TIENDAS DE BARRIO DE BARRANQUILLA CON PROGRAMA MIPYME DIGITAL

De acuerdo con los resultados obtenidos en el apartado anterior, se realizará un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Oportunidades) enfocado en la incorporación de las TICs en las tiendas de barrio de la ciudad de Barranquilla y un análisis de Generación de Valor en el mismo sector.

8.1 ANÁLISIS DE CADENA DE VALOR

Se utilizará la Cadena de Porter para analizar las características relevantes de las tiendas de barrio de Barranquilla, así como las barreras que se han encontrado en cada uno de sus eslabones Implementación exitosa de las TIC's. Al mismo tiempo se comparará el análisis realizado por el Ministerio de las TIC's, para desarrollar la estrategia Mipyme Digital e identificar las diferencias entre la mayoría de las Mipymes y las tiendas de Barrio, al igual que los detalles del sector que se pasaron por alto por parte de la investigación gubernamental. Durante este análisis se harán comentarios acerca de como pueden resolverse las problemáticas de los eslabones, siguiendo los delineamiento de Laudon y Laudon (2008):

8.1.1 Infraestructura: Según el informe de Mipyme Digital, en este eslabón las Mipymes Colombianas presentan el siguiente diagnóstico:

- Presentan altos niveles de Informalidad.
- Tienen un limitado acceso al sector financiero.
- Los empresarios MiPymes son muy cautelosos para invertir.
- Poca sofisticación y baja agregación de valor en los procesos productivos
- Bajos niveles de asociatividad.

Por su parte en las tiendas de barrio se evidencia en este eslabón el siguiente diagnóstico que arroja similitudes, diferencias y apreciaciones adicionales con respecto al análisis realizado por Mipyme Digital:

- Al igual que la mayoría de Mipymes del país, generalmente las tiendas hacen parte de la economía informal, por lo que tampoco es necesario hacer rigurosas declaraciones de ingresos, ni llevar una contabilidad detallada. Incluso se prefiere mantener un bajo perfil, sistematizar podría ser un argumento para que la DIAN u otros entes de control los obliguen a formalizarse. Parte del negocio del tendero es mantenerse en la informalidad. Esta informalidad, entre otras cosas, ha traído como efecto, un limitado acceso a los créditos de la banca formal, teniendo que acudir a la financiación con intereses altos de agiotistas y paga diarios, un mal que frecuentemente aqueja también a las Mipymes Colombianas.

- Los tenderos también son muy cautelosos para invertir. Los márgenes del negocio son bajos, y no soportan gastos innecesarios. A pesar de esto, los tenderos están siempre a la caza de oportunidades que favorezcan el crecimiento de sus negocios y les brinden una retribución lo más inmediata posible (Páramo, 2010). No se concibe hacer una inversión, como las TIC's, que puede demorar algunos meses para dar sus réditos. Los ingresos obtenidos son destinados más hacia la Estrategia de evolución de su propio negocio que a la realización de algún tipo de inversión (Páramo 2010, pág. 106). Si el Estado le regala el computador muy seguramente lo terminará vendiendo, porque de esa manera es más inmediato la obtención de los beneficios.
- La mayoría de los tenderos lo son por accidente, no cuentan con un direccionamiento estratégico que vaya más allá de poder sobrellevar el día a día, sus jornadas laborales son largas y extenuantes. Son muy pocos los tenderos que quieren llegar a ser abarroteros o distribuidores, sus aspiraciones no llegan más de atender su propio negocio y darle la oportunidad a demás miembros de su familia. No hay tiempo, ni mucha motivación para la sofisticación y la agregación de valor en los procesos productivos.
- Contrario a lo encontrado en la mayoría de las Mipymes, en el sector de las tiendas de Barrio de Barranquilla sí existe gran asociatividad. UNDECO asocia desde 40 años a los pequeños comerciantes de la ciudad, hoy cuenta con más 4,860 afiliados en Barranquilla, un número de tenderos

superior a los afiliados a la Cámara de Comercio. De igual forma ASABA, asocia desde 1989 a gran parte de los abarroteros originarios del interior del país. Sin embargo, a pesar de que estas asociaciones se han trazado la sistematización de los negocios como meta, son pocos los resultados que se han obtenido y aun se está lejos de que buena parte de los tenderos adopten las tecnologías, tampoco han sido sobresaliente los procesos que permitan el acceso a economías de escala. Pero sin lugar a dudas, estas asociaciones son ficha clave en el proceso y son un elemento diferenciador, respecto a las Mipymes de otros sectores.

Otros aspectos para tener en cuenta de este sector son los siguientes:

- En la mayoría de los casos son los mismos miembros de la familia los que desarrollan cada una de las actividades de la tienda, por lo que no se considera necesario controlar los robos ni hacer arqueos de caja.
- Los padrinos, quienes son los protagonistas de toda la evolución comercial del tendero, desde que es ayudante de tienda, también son los principales consejeros de los tenderos, son personas que tampoco han adoptado masivamente a las TIC's y por lo tanto no se ha iniciado ese proceso de compartir experiencias exitosas al respecto e incitar a sus ahijados a que se adueñen de las TIC's. Lograr que un padrino consumado adopte exitosamente las TIC's,

convirtiéndose en un caso exitoso, sería lograr que buena parte de sus ahijados lo hagan también.

8.1.2 Recurso Humano: El estudio de Llanos (2009) “utilizado por la estrategia Mipyme digital sólo menciona que el recurso humano de las MiPymes colombianas presenta bajos niveles de formación académica”.

Por su parte, en el canal tradicional la formación académica formal también es baja, el aprendizaje significativo es adquirido en la vida material como sujeto social mediante el rol de ayudante o tendero; Para Páez, Pérez, (2005) “la tienda es su fuente de subsistencia y escuela de formación para la vida misma:

“el entrenamiento como tendero obedece a la acumulación de un saber, mediante la experiencia adquirida, por imitación o por el aprendizaje mediante el trabajo como empleado en otras tiendas o supermercados.” (p 15).

Todo este aprendizaje contrasta con la posibilidad de acceso a la educación básica como ciudadano en un país en desarrollo y como comerciante informal. Según las fuentes consultadas por Banquero 2009, Fenalco estimó en 1998, que el nivel de educación formal del 80% de los tenderos nacionales no pasa del primer año de bachillerato”. (Tomado del artículo publicado por la revista Dinero, agosto 31 de 1998).

Un indicador estadístico modificado años después (2006) de acuerdo a la información suministrada a los medios de comunicación

por la misma fuente y ratificado por otras fuentes: “la mayoría de los tenderos tienen bachillerato (47%); mientras que un 31% adelantó estudios de primaria. En una menor proporción tienen títulos técnicos (14%) o universitarios (8%)”. (Tomado de artículo publicado por El tiempo, agosto 21 de 2006). También se encuentra que: “En los últimos años, se ha apreciado una mejora sustancial en el nivel educativo del tendero; en esto influye, la falta de oportunidades para la ubicación laboral de una buena parte de profesionales y tecnólogos que hoy pertenecen al gremio, quienes no han llegado a esta actividad como proyecto de vida: ha sido un accidente”. (Patiño y Bernal, 2005, p 36).

En el caso barranquillero, según lo encontrado en la presente investigación, el 45,83% de los tenderos entrevistados terminaron la primaria, casi 15 puntos porcentuales por encima del promedio nacional; el 41,67% el bachillerato, 5,33% por debajo del promedio nacional; el 4,17% son técnicos profesionales, 10% por debajo del promedio nacional, y el 8,33% son profesionales, técnicamente igual que el promedio nacional. Es muy probable entonces, que como en Barranquilla son más los tenderos que sólo han terminado la primaria y 33% menos los que entran a la educación superior respecto a los promedios nacionales, esto podría ser una explicación al hecho de que en otras ciudades el programa Mipyme digital haya tenido más acogida y no en Barranquilla.

También debe tenerse en cuenta que los tenderos tienen una edad promedio de 42 años, por tanto no son nativos digitales, es decir, no nacieron en la llamada era digital, no tuvieron videojuegos en sus casas cuando niños, probablemente en sus colegios no tuvieron

computadores, y podrían considerarse como migrantes digitales, que hacen uso de algunos dispositivos electrónicos por lo cotidiano de su uso. Esta poca familiaridad también se impone como una barrera para la adopción de las TIC's, según los resultados de esta investigación sólo el 21,21% de los encuestados están familiarizados con el computador y sólo el 18, 18% de los tenderos usa *Smartphone (Teléfonos inteligentes con conexión a internet)*.

Indiscutiblemente el recurso humano con el que cuentan las tiendas de barrio se convierte en uno de los obstáculos más representativos en la sistematización del negocio, presentándose las siguientes situaciones:

- Los tenderos mantienen un régimen laboral informal, y en el mejor de los casos sus empleados ganan un salario mínimo, muchas veces sin el pago de prestaciones sociales ni afiliación al régimen de seguridad social. En estas condiciones, los ayudantes muchas veces son personas que por su baja formación académica no les fue posible mejores condiciones laborales y no tuvieron otra opción que someterse a estas. Iniciar un proceso de formación en informática a este tipo de ayudantes es algo que seguramente causará traumatismos en el normal funcionamiento del negocio, de lo cual el tendero es consciente y lo hace pensar que podría perder tiempo, dinero y clientes intentando sistematizar el negocio.

- Los colaboradores de mayor grado de confianza, que por lo general son los más costosos, son familiares, amigo y paisanos, a quienes se les cancela con comisiones y en muchos casos con porcentajes de participación en las utilidades; no existen cargas prestacionales. Si existen empleados de nómina del depósito, el promedio de remuneración es de un salario mínimo legal vigente.
- Para la contratación de sus empleados, el tendero no asume como relevante hacer una selección por las competencias académicas de sus prospectos y mucho menos en TIC's. Los criterios más relevantes es que sea parte de su propia familia o de la red de colaboración de la tienda.
- De igual manera los trabajadores suelen mostrarse reacios a este tipo de cambios, la merma interna de las tiendas es alta, y muchos podrían ver la implementación de TIC's como una amenaza de poder ser descubiertos, por lo que boicotearían el proceso, y si hay algo que el tendero no quiere perder es a sus empleados.
- La formación del tendero también es baja, prácticamente no hay formación profesional, la edad promedio es de 42 años, por lo que seguramente los que cursaron primaria o bachillerato no tuvieron contacto con computadores en sus colegios y los que

están familiarizados con ellos son migrantes digitales. Esta situación se constituye en una barrera considerable porque la primera persona que debe adueñarse de la implementación de las TIC's es el propio tendero, el dueño del negocio, quien no cuenta con las competencias, y el tiempo para adquirirlas. De esta manera, los empleados quienes aprenden por imitación del modelo de su padrino o del dueño del negocio, tampoco aprenderán a utilizar las aplicaciones TIC's.

8.1.3 Desarrollo de Tecnología: Según Llanos (2010) “el informe del Ministerio de las TIC's, cada empresa, sin importar su tamaño, se encuentra en un nivel diferente de apropiación de las TIC en sus procesos productivos; a continuación se presenta una clasificación sugerida por un estudio desarrollado para PNUD y APEC”. (p. 123)

Figura 14. Niveles de apropiación de las TIC en empresas

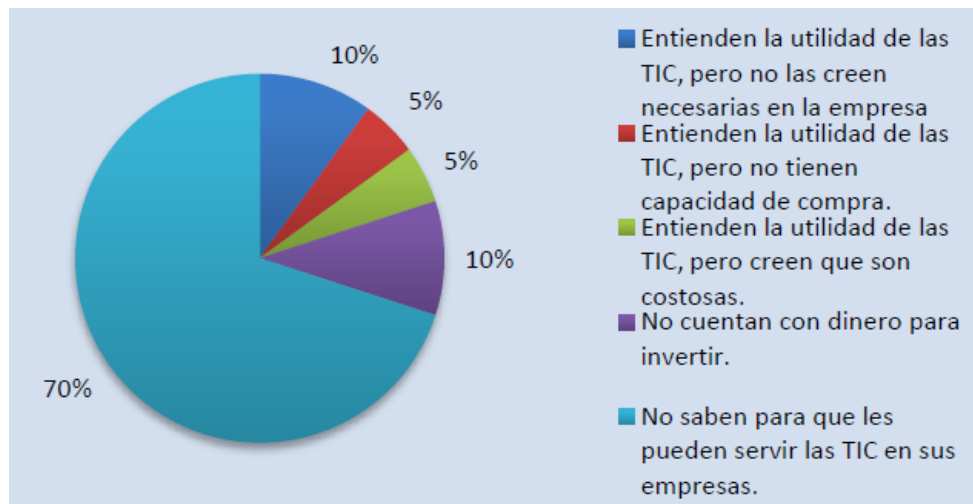


Fuente: Llanos, Nicolás. Desarrollo programa Mipyme Digital del Ministerio de Comunicaciones. Mayo 2010.

Según los hallazgos de Llanos (2010), las Mipymes presentan un bajo uso de tecnologías de la información y las Comunicaciones TIC's señalan que solo el 13,2% de las microempresas utilizan computador y el 7,2% utilizan Internet (ver Figura 15), es decir no pasan de la tecnología informática básica. Ésta situación se presenta, porque no se cuentan con capacidades suficientes para la innovación, poco interés en sofisticar y agregar valor a los procesos productivos. (p.243)

Como vimos en el capítulo anterior el 57,57% de las tiendas escasamente están en nivel básico de apropiación a las TIC's haciendo uso del teléfono celular, la televisión satelital y los cajeros automáticos, El 21,21% se podría decir que esta familiarizado con los computadores y estaría en un nivel de tecnología básica informática de apropiación y el 21,21% no tiene ningún nivel de apropiación. De la encuesta a los tenderos también se concluyó que la mayoría de los tenderos no ven necesario las TIC's o no saben para qué les pueden servir las TIC's en sus empresas, algo que coincide con el diagnóstico realizado por Mipyme digital pero dirigido a los proveedores de TIC's.

Figura 15. De las siguientes razones, ¿cuál cree usted que es la principal barrera par que las mipymes en Colombia no usen TIC?



Fuente: Llanos, Nicolás. Desarrollo programa Mipyme Digital del Ministerio de Comunicaciones. Mayo 2010.

A nivel cultural, en el canal tradicional se considera exitoso por conservar su formato sin tecnología y extremadamente sencillo, por lo que es necesario agregar las siguientes apreciaciones:

- Aun que suene extraño, el *know how* del tendero es un recurso de consumo masivo, al igual que los productos que en las tiendas se venden. Y aunque cada tienda es diferente, el modus operandi es prácticamente el mismo, es así que un nuevo tendero copia fácilmente el formato y lo pone en práctica muchas veces con éxito. Son muy pocos los tenderos innovadores, y es un paradigma insistir de que el formato tradicional debe conservarse carente de tecnologías, pues precisamente eso es lo que lo ha hecho exitoso. En este sentido las TIC's indirectamente podrían estar

considerándose como un sacrilegio a la esencia del canal tradicional.

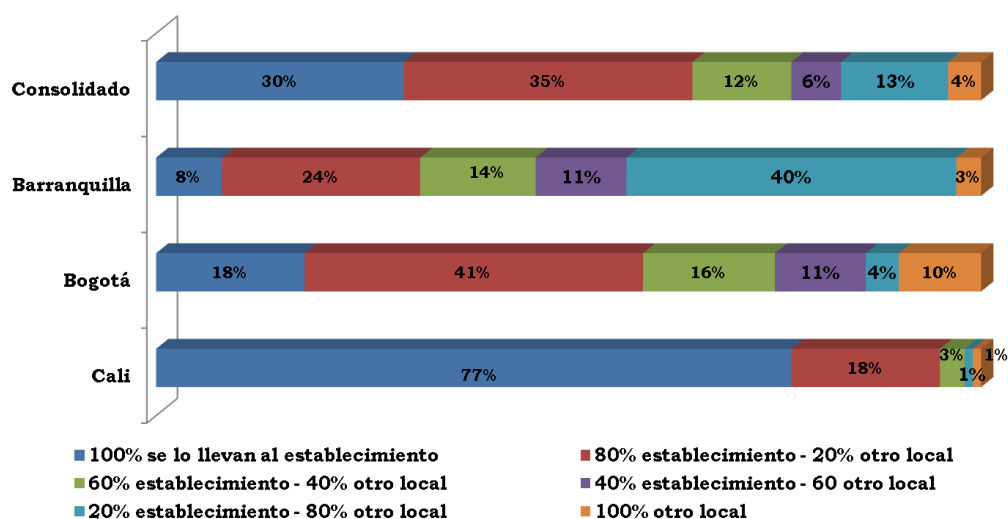
- No se generan grandes inversiones de infraestructura física: las estructuras de las tiendas y abarrotes son sencillas. La presentación del negocio está bien basada en la imagen organizada de la estantería y en la limpieza del negocio. Los gastos de servicios públicos y papelería son controlados con rigurosidad. No se hacen gastos de útiles y equipos de oficinas (Computadores, Internet, Archivadores, etc) hasta detectar una verdadera necesidad.
- Los nuevos productos por lo general no son comprados por los tenderos ni necesariamente la primera vez al ser ofrecidos, ni en grandes cantidades. Se van adquiriendo razonablemente. El producto puede ser novedoso, económico y de calidad, pero si no se acepta en el formato de tienda se hace difícil, y a veces imposible.

8.1.4. Abastecimiento y logística de entrada: Gracias al éxito que ha tenido el formato del canal tradicional, sus proveedores son los que han desarrollado e implementando aplicaciones de TIC's que optimicen la cadena de abastecimientos, desde la fabrica hasta la tienda, haciendo grandes inversiones pero sin hacer participes al tendero del proceso. De cierta forma, el distribuidor gana algo de poder de negociación al mantener al tendero lejos de sistemas de información que lo podrían contactar con proveedores de la competencia o de productos sustitutos.

El menudeo, el ingreso diario de mercancía y el hecho de que los miembros de la familia trabajen en el negocio, hace complicado de que haya un control del inventario:

- Cada día son más los vendedores TAT que controlan personalmente los agotados y el comportamiento de las ventas de los tenderos que visitan. Así que el manejo de los agotados es un outsourcing que el tendero le paga a su proveedor, liberándose de la necesidad de invertir en TIC's.

Figura 16. Del total de las mercancías que usted compra ¿Qué porcentaje aproximadamente se lo llevan a su establecimiento y que porcentaje lo adquiere en el local del proveedor? (Enero/2010)



Fuente: Fenalco. Disponible en: www.fenalco.com.co/

- En la tiendas de barrio, generalmente no hay trastienda y las que hay son pequeñas, por lo que no es difícil hacer control de inventarios manualmente y con anotaciones en cuadernos o cartones de cigarrillo.

Fenalco y Meiko (2010) “hacen un llamado de atención a los protagonistas de la cadena de suministros de los tenderos, anotan que es necesario fortalecer los siguientes aspectos:

- ✓ Fortalecimiento de la distribución (Eficiente y sin desperdiciar recursos)
- ✓ Presentaciones de Bajo Desembolso
- ✓ Frecuencia de Visita Óptima (Control de Agotados)
- ✓ Fortalecimiento del Inventario Total (Categorías y Marcas)
- ✓ Segmentación del Universo (Tipificación)
- ✓ Fortalecimiento de la Tasa de Compra (Desarrollo de hábitos en consumidores)
- ✓ Espacio de Exhibición (Visibilidad)”. (p.57)

Todas las anteriores falencias pueden superarse con sencillas aplicaciones SCM (Supply Chain Management – Sistema de administración de la cadena de suministro) digitales que se implementen en las tiendas de Barrio, y con esta aplicación los costos del proceso de distribución se reducirían considerablemente.

8.1.5 Operaciones y Logística de salida: Casi ninguna tienda produce lo que comercializa y sus operaciones se basan en despachar al menudeo los productos que vende. Precisamente el menudeo, es un componente que dificulta la estandarización del tamaño de venta y por tanto la sistematización del proceso.

Por otra parte, como las ventas son espontáneas no hay necesidad de hacer un plan de despacho, o de distribución y entrega a clientes.

Sin embargo, la colocación y el aseo dentro del local es muy importante, así que el proceso de limpieza es diario y de gran relevancia dentro del local (Páramo, 2010)

8.1.6 Marketing y ventas: A diferencia de la mayoría de Mipymes colombianas, que generalmente tienen como visión llegar a exportar a todas partes del mundo, generalmente los tenderos consideran que el mercado de cada tienda se limita al barrio, edificio o el conjunto residencial donde está ubicado, y muy poco se preocupa por llegar a clientes que estén por fuera de ese micro entorno, para llegar allá es necesario montar otra tienda. Al estar sus instalaciones cerca y contar con servicios a domicilio, con una simple llamada puede atender a cualquier cliente a ocho o diez cuadras a la redonda, sin necesidad de utilizar computador o conexión a internet. Los tenderos no dedican mucho tiempo a la concepción e implementación de estrategias de marketing, para ellos es más importante las actividades comerciales concentradas en al compra y venta de productos, algo característicos en los mercados de *commodities*.

Sin embargo este es uno de los eslabones donde con la implementación de las TIC's se pueden establecer fuertes ventajas competitivas y comparativas. El marketing Mix de las tiendas puede lograr una considerable revolución acercándose mucho más con los

clientes y sus necesidades. Pero sobre todo, llegando a aquellos clientes que están fuera de su espacio de acción.

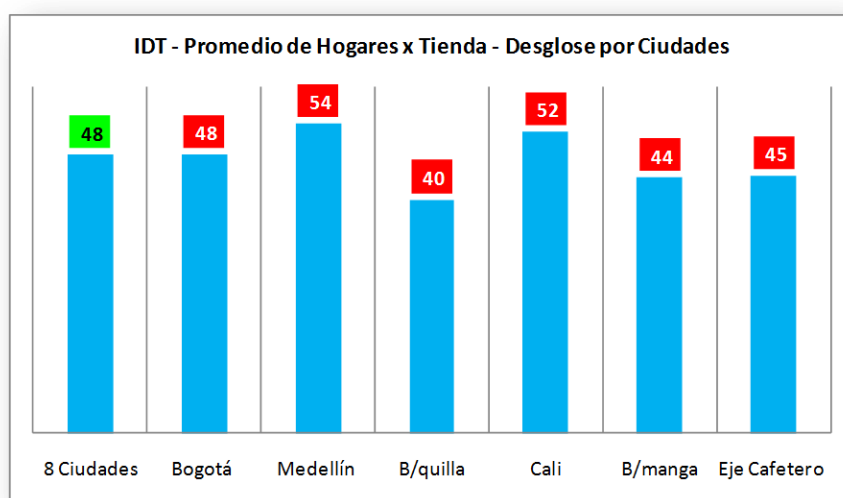
Las tiendas de barrio barranquilleras también manejan diversos formatos, algo evidenciado en los hallazgos por González Pinilla (2004) en donde expresa que “es el tipo de mercancía que comercializa, un rasgo determinante de la tienda como escenario de abastecimiento de productos, razón por la cual aporta la siguiente clasificación para las tiendas de barrio de Barranquilla:

- La tienda clásica. Es la tienda más común en los barrios, se caracteriza por comercializar víveres, abarrotes y algunos productos perecederos.
- Tienda cigarrera. Comercializa abarrotes, artículos importados, licores y golosinas. Estos productos generalmente son de consumo en el mismo local.
- Tienda licorera. Su actividad principal es la venta de tabacos y licores –comestibles en general- que se consumen fuera del local. Se caracteriza porque generalmente utiliza una reja que separa el negocio de sus clientes.
- Tienda quesera. Comercializa productos avícolas y lácteos.
- Tienda frutería. Se caracteriza por la venta de frutas y verduras pero hace parte de su actividad las ventas de comestibles y diferentes bebidas de consumo popular”. (p.78)

Esta diversidad de formatos son resultado de la metamorfosis que sufre el formato para ajustarse al entorno de los diferentes sectores barranquilleros, habilidad que le ha valido para estar más cerca de

su mercado, en Barranquilla hay un mayor promedio de tiendas por hogares que en cualquier otra ciudad de Colombia, llegado a ubicarse una tienda por cada 40 hogares, tal y como se evidencia en al siguiente gráfica de la investigación realizada por la compañía Meiko y Fenalco en el 2010.

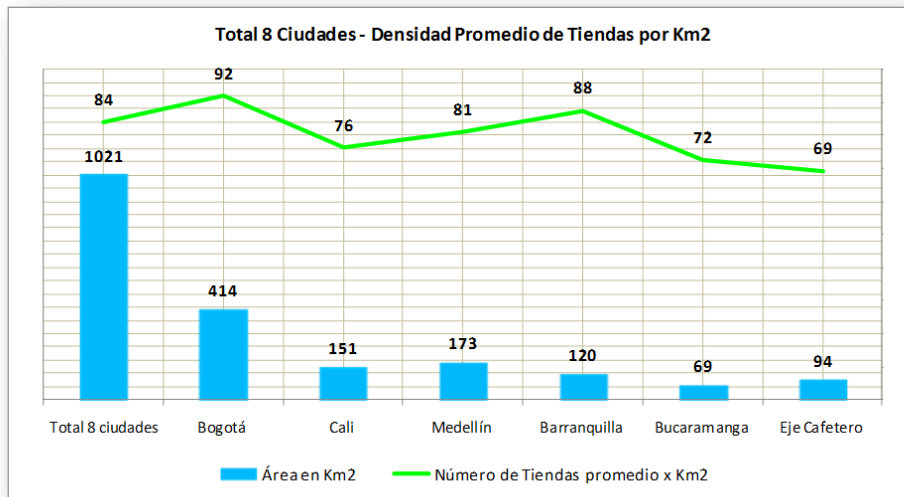
Figura 17. Promedio de Hogares por tienda en las ciudades del País.



Fuente: Fenalco y Meiko, Mayo (2010). Perfil de las Tiendas de Barrio y oportunidades para las categorías que en ellas compiten

Espacialmente la presencia de las tiendas en Barranquilla también es alta, ocupando el segundo lugar luego de Bogotá, pero teniendo en cuenta la menor presencia de edificios residenciales en la capital atlanticense, se podría aseverar que las tiendas barranquilleras son las más cercanas a sus consumidores finales.

Figura 18. Densidad promedio de Tiendas por Km cuadrado.



Fuente: Fenalco y Meiko, Mayo (2010). Perfil de las Tiendas de Barrio y oportunidades para las categorías que en ellas compiten.

Con esta alta presencia, no es coincidencia entonces que las tiendas de barrio sean un canal muy importante donde se venden las grandes marcas comercializadas en Colombia: 70%, Tumix-Confitecol; 75%, La Fina; 65%, Colombiana y Postobón; 97%, Coca Cola y el 89% de todas las bebidas gaseosas del país (Fenalco y Meiko, 2010) ; 70%, Nacional de Chocolates (actual Nutresa); 70%, Alpina; 63%, Unilever Andina y 95% para Bavaria” (Páez, Pérez, 2006. Pág. 17).

8.1.7 Servicio. El consumidor posee profundos arraigos culturales que lo relacionan con la tienda de barrio, es el lugar donde toma cerveza, charla con los vecinos, tiene el “*valecito*” para cubrir las necesidades del día, escucha noticias y hasta donde tiene una

opción distinta de hacer el mandado, el servicio a domicilio (Páramo, 2010).

La mayoría de los tenderos prestan una excelente atención al cliente, conocen sus necesidades y manejan muy bien los servicios postventa, las devoluciones de productos no conformes son realizadas sin ningún contratiempo y no es necesario hacer mucho esfuerzo para recordar que llevó y que no llevó cada cliente. Al sistematizar el negocio se teme que el tendero estandarice el servicio, deje de preocuparse por conocer de primera mano las necesidades de sus clientes y se pierda esa confianza íntima con la que actualmente se cuenta. El reto es lograr todo lo contrario.

8.2 ANÁLISIS DOFA

El presente análisis consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles del sector tendero (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) en el ámbito de las Tics, con las amenazas y oportunidades externas.

A continuación se muestra el análisis DOFA que se ha obtenido como resultado del diagnóstico realizado a las tiendas de barrio de la ciudad de Barranquilla en cuanto a la implementación del programa Mipyme Digital.

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES
<ul style="list-style-type: none"> • Los ingresos obtenidos por las tiendas de barrio de Barranquilla, son excelentes, según lo manifiesta más del 50% de los encuestados. • Según Meiko y Fenalco, en Barranquilla hay una tienda por cada 40 hogares, o lo que equivale a decir a 88 tiendas por kilómetro cuadrado, teniendo una cobertura muy superior y más cercanía con los usuarios que todos los formatos de los hipermercados juntos. • Atención personalizada, generalmente con la presencia permanente del dueño de la tienda en amplios horarios, que van desde la madrugada hasta bien entrada la noche, incluso muchos prestan el servicio 24 horas. (Baquero, 2009). • La tienda es considerada como un producto cultural, con apariencia física, familiaridad y un trascendental papel de intermediación que hace que sus microcomunidades estrechen con ella lazos de pertenencia, solidaridad, centro de información general y de discusión de las principales problemáticas del sector y el país. (Baquero, 2009) • Prácticas comerciales como la ñapa, el fiado, presentaciones de los productos racionados en cantidades de consumo diario, entre otras, son únicas y exclusivas del canal tradicional y difícilmente implementadas en los estandarizados nuevos formatos. (Sandoval & Sánchez, 2008, p. 245). 	<ul style="list-style-type: none"> • El 87,5% de los encuestados manifiesta no tener sistematizada la tienda y el 79,17% no ha pensado en hacerlo colocando computadores en caja, lectores de código de barra ni crear un sitio de Internet. • Los tenderos son trabajadores informales con poco acceso a la banca formal, y por tanto presa fácil de agiotistas y paga diarios. (Llanos, 2009) • Desconocimiento de merchandising lo cual se observa en locales desaseados, y productos distantes de la vista del consumidor.

<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de Servicio a domicilio gratuito sin importar la distancia en que se encuentre el pedido a entregar. • El 80% de las compras de los hogares barranquilleros se realiza en un tienda de barrio. • Es el canal más importante donde se venden las grandes marcas de consumo masivo comercializadas en Colombia: 70%, Tumix-Confitecol; 75%, La Fina; 65%, Colombiana y Postobón; 97%, Coca Cola y el 89% de todas las bebidas gaseosas del país (Fenalco y Meiko, 2010) ; 70%, Nacional de Chocolates (actual Nutresa); 70%, Alpina; 63%, Unilever Andina y 95% para Bavaria” (Páez, Pérez, 2006. Pág. 17). • La práctica del padrinazgo, que permite la formación de círculos de ahijados que favorecen la economía de escala de su padrino, quien les ayuda y aconseja para que crezcan, logrando que finalmente se conviertan en padrinos de los que vienen detrás de ellos. (Páramo, 2010). 	
<ul style="list-style-type: none"> • El 50% de la muestra encuestada manifestó que entre los principales beneficios que le traería sistematizar su tienda se encuentra la posibilidad de mejorar los robos y la imagen de su negocio. El 31.4% de los encuestados manifiesta que la sistematización traería como beneficio la eficiencia de procesos como el control de agotados y los cierres de caja. 	<ul style="list-style-type: none"> • El nivel de formación académica de los tenderos es de 45,83% de básica primaria y 41.67% de bachillerato. Sólo el 8.33% tiene formación universitaria y 4.17% son técnicos profesionales. • Desconocimiento de manejo informático por parte de los tenderos.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de Supermercados y de sus nuevos formatos Express. • Incremento del índice de inseguridad en la ciudad de 	<ul style="list-style-type: none"> • El 95.83% de los encuestados manifiesta que nadie les ha ofrecido el servicio de sistematización de su negocio.

<p>Barranquilla, lo cual los obliga a disminuir sus horarios de atención y pagar “fleteos” o cantidad de dinero a grupos insurgentes.</p> <p>Disponible en: http://www.elheraldo.co/judicial/otro-homicidio-mas-y-no-pagaremos-impuesto-de-vigilancia-undeco-25487).</p> <ul style="list-style-type: none"> • La aprobación del TLC con los Estados Unidos, que propiciará las importaciones de productos a mejores precios, a los cuales las grandes superficies tienen mejor acceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con dos asociaciones gremiales, ASABA y UNDECO, esta última con más de 40 años, Revista mensual y más de 4,860 afiliados en Barranquilla • Bavaria apoya a los tenderos con consejos prácticos a través de su revista Don Prospero, y puede servir como canal para la promoción de los casos exitosos de las TIC's en las tiendas de Barrio. <p>Disponible en: (http://www.bavaria.co/13-2/Revistadonprospero/)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecimiento del Programa Mi Pyme Digital por parte del Gobierno de Colombia, en el que se aspira incrementar el uso de las TICS por parte de la Mipymes hasta alcanzar un 50% en el año 2014. • El 95.83% de los encuestados manifiesta que nadie les ha ofrecido el servicio de sistematización de su negocio.
---	--

Fuente: Autores del proyecto

9. RECOMENDACIONES PARA LA VINCULACIÓN DE LAS TICS A LAS TIENDAS DE BARRIO DE BARRANQUILLA

Analizando la información de los capítulos anteriores, se buscará en éste plantear las estrategias que permitan la adopción exitosa de las tiendas de barrio de Barranquilla, permitiendo la vinculación de los principales protagonistas de la cadena de abastecimientos del canal tradicional, y de las fuerzas exógenas del sector, en este caso las políticas gubernamentales, que permiten la conectividad con los recursos de la Estrategia Mipyme Digital.

Es importante señalar que los stakeholders de la cadena de abastecimiento que son claves para la posible implementación de la propuesta son el Gobierno nacional, representado con la estrategia de Mipyme Digital del ministerio de las Tics, los gremios como Cámara de Comercio, UNDECO, los proveedores de productos de consumo masivo y los proveedores de tecnología.

9.1 PROPUESTA DE SOCIALIZACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN A TENDEROS CON ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Los autores del presente proyecto proponen, primero que todo una alianza estratégica, para conformar un organismo multi-institucional entre la Cámara de Comercio, UNDECO, ASABA, proveedores de consumo masivo (Bavaria, Coca Cola, Bavaria, Nutresa, Unilever, La Fina, Alpina, entre otros) y proveedores de tecnología (ETB, CLARO,

MOVISTAR, UNE, ETC) para realizar un proceso de **socialización** del uso de TICS y de los beneficios de Mipyme Digital a los cuales tienen derecho y las ventajas adicionales por la utilización de estas nuevas herramientas.

Posteriormente se iniciaría un proceso de **sensibilización** mostrando los casos exitosos de tenderos que han adoptado este tipo de herramientas de trabajo.

Por último, se propone un proceso de **capacitación**; el cual puede ser liderado por los proveedores de tecnología o a través del SENA.

- ✓ Para participar en el proceso de selección, los tenderos deben llevar como mínimo dos años de inscritos en la cámara de comercio Barranquilla con actividad comercial de tienda de barrio, no estar reportados en las centrales de riesgo y soportar ventas por encima de \$600.000 diarios.
- ✓ El proceso de selección debe tener como objetivo beneficiar inicialmente, a aquellos tenderos que cuenten con el perfil de padrino experimentado, propietario de una tienda básica, de una proyección de autoservicio o de una tienda cabeza de barrio. De igual manera que se pueda corroborar que cuenta con una dinámica red de ahijados a los que surte de mercancía.
- ✓ Los equipos de hardware son propiedad del organismo multi-institucional, y se darán al tendero en calidad de comodato, con un contrato similar al que manejan con las empresas de

gaseosas para la entrega de neveras y enfriadores. Este contrato tendrá como mínimo un término de 12 meses.

- ✓ Al tendero se le subsidiará el servicio de internet durante 6 meses, luego de los cuales deberá pagar el servicio.
- ✓ El tendero deberá poner en funcionamiento permanente las aplicaciones que exijan las empresas miembros del organismo multi-institucional.
- ✓ El servicio de energía eléctrica estará a cargo del tendero.

Se propone que la motivación para el uso de las TICS se inicie con los tenderos padrinos; luego se socialice el lanzamiento promocional en los barrios de los nuevos servicios de la tienda, motivando a los vecinos a que utilicen los beneficios de esta revolución digital en el canal tradicional; y al seguir los tenderos ahijados el ejemplo de los mentores, dando a conocer el caso exitoso de los veteranos, continuar con la etapa posterior, la cual es la capacitación.

9.1.1 Primera fase: Socialización. En esta primera fase se propone hacer un despliegue publicitario a través de los medios de comunicación más allegados a los tenderos, como lo son la Revista UNDECO al DÍA, La Revista de Fenalco, La revista Don Prospero de Bavaria, el periódico el Herald, el periódico al día, Diario ADN, Telecaribe, las diferentes emisoras de radio, las gacetas de Granabastos y la Cámara de Comercio.

De igual manera se socializará mediante una **cartilla didáctica de TICS para tenderos**, la cual con un lenguaje sencillo y con gráficas apropiadas para el sector los, expondrá los beneficios de las TIC's instaladas por el organismo multi-institucional y trucos prácticos para el uso de las herramientas digitales. Esta cartilla se sugiere incluirla en los medios de comunicación escritos que están más relacionados con el sector, tales como las revistas "Don Próspero", UNDECO y Diario "Al Día"

Figura 19. Medios de comunicación Escritos relacionados al sector de tiendas de Barranquilla.



Fuentes: Disponibles en: <http://www.bavaria.co/13-2/Revistadonprospero/>;
<http://www.undeco.com.co/images/stories/abril.pdf>;
<http://www.quintatinta.com/2009/01/09/el-lado-salvaje-del-diseno-2/>

9.1.2 Segunda fase: Sensibilización. En esta etapa se divulgarán los casos exitosos de los tenderos que ya han ingresado al mundo digital. Inicialmente, se realizará por parte de los stakeholders antes mencionados, reuniones con pequeños grupos de tenderos padrinos, en los que se trabajará de manera similar a como se desarrollan los *focus groups*, es decir se invitarán a un almuerzo en el cual asistirá una psicóloga y miembros de los distintos grupos de interés.

Una vez se haya logrado la adopción, se invitará a los tenderos exitosos para que cuenten su experiencia. Esta experiencia exitosa en Barranquilla será divulgada en la separata o cartilla didáctica de Tics, así como en las emisoras y diarios antes mencionados.

Es importante señalar que una vez que los tenderos padrinos hayan adoptado las TIC's, éstos se vuelven automáticamente promotores de la iniciativa, y empezarán a referenciar a los nuevos prospectos para ser beneficiados, muy seguramente dentro de su círculo familiar y de coterráneos. Luego de tener una lista de referenciados se inicia nuevamente el proceso desde el principio, con estos nuevos padrinos nacientes que seguramente guiarán a la siguiente generación de tenderos digitales, y será un comportamiento que se repita reiteradamente.

9.1.3. Tercera fase: Capacitación. Con el apoyo de la Cámara de Comercio, UNDECO, ASABA, proveedores de consumo masivo y proveedores de tecnología en convenio con el SENA se procederá a realizar cursos de capacitación en Beneficios de TICS, en los que se capacitará a los tenderos con la aplicación específica para su negocio. Esta capacitación se ofrecerá por el tiempo que la institución educativa considere necesario, realizando un seguimiento a la misma. Una vez terminado el curso se hará una ceremonia en la que se les otorgará un diploma de “Usuario Inteligente de TICS”.

Los servicios de TIC's que se proponen presentar tendrán las siguientes características:

- ✓ Favorecerán e impactarán de manera relevante a cada uno de los participantes de la cadena de suministros de las tiendas, específicamente los que hacen parte de la alianza estratégica.
- ✓ Los tenderos y abarroteros están siempre a la caza de oportunidades, así que más que una solución tecnológica para tenderos, debe ser un negocio de oportunidad que le genere al tendero ingresos y utilidades desde el primer día de aplicación.
- ✓ Debe optimizar los costos de la cadena de suministros del canal tradicional.
- ✓ Debe propiciar la conformación de microfranquicias entre grupos de tenderos alrededor de un tendero padrino experimentado, que permita en el mediano plazo economías de escala, interconectividad y el fortalecimiento de la red comercial que conforman los tenderos.
- ✓ Debe favorecer la masificación del Internet en los hogares de las microcomunidades donde se encuentran las tiendas.
- ✓ Consolidar la tienda de barrio como un negocio rentable, abriendo las posibilidades de formalización del sector, pero diferenciándola del formato *express*, fortaleciendo las características que han garantizado su supervivencia: La atención personalizada, por tanto evitar el autoservicio; el servicio 24 horas *on line*; registrar en una base de

datos la información producto de la íntima relación con su cliente, información de gran valor a la hora de vender el negocio (Una versión sencilla sistema KMS, de gestión del Conocimiento); fortalecer las condiciones para que en la tienda se consolide como el centro de información general y de encuentro, donde se discuten las principales problemáticas del sector; debe fortalecer las costumbres comerciales de la tienda, como la ñapa, el fiado, el vendaje, y demás que se basan en la relación de confianza tendero-vecino; mantener las presentaciones racionadas de consumos diario; y el préstamo de mercancía con los demás miembros de la red de tiendas.

9.2 ESPECIFICACIONES GENERALES DE LA APLICACIÓN-NEGOCIO DIGITAL PARA TIENDAS DE BARRIO DE BARRANQUILLA

La aplicación es una combinación de las funciones de una Video Rockola Digital, una aplicación de juegos de azar y pago de servicios, una máquina tragamonedas, un café internet, una cartelera publicitaria digital y un terminal de punto de venta (TPV). Todas las aplicaciones estarían basadas en el concepto de Cloud Computing (todo estaría en la nube), donde el proveedor de los productos de consumo masivo pagaría a través de un convenio (o rebate) sólo el software que utilizaría, y todas las aplicaciones se configurarían en dos terminales que utilizan una sola Unidad Central

de Procesamiento (CPU). Un terminal será para el punto de venta (TPV) y el otro terminal para el resto de aplicaciones (Video Rockola, Cartelera digital, tragamonedas, y demás) se contará con dos monitores (Uno para el terminal de Punto de venta y el otro para el terminal del resto de aplicaciones).

Figura 20. Configuración de los dos terminales utilizando una sola CPU



Fuente: <http://www.vanguardia.com/historico/67697-finalizo-alfabetizacion-digital-para-60-tenderos>
<http://construyasuvideorockola.com/historia3.php>.

A continuación se exponen algunos de los beneficios, de cada uno de los componentes de esta aplicación-negocio digital.

La Rockola Digital:

Buena parte de los ingresos de una tienda de barrio provienen de la venta de bebidas alcohólicas los fines de semana, son muchos los vecinos que se acercan a la tienda a *“tomarse unas frías”*⁴, y

⁴ “Tomarse unas frías” se refiere a tomar cervezas, las cuales se solicitan muy frías dado el clima caluroso de este sector del país.

escuchar música. La Rockola Digital permitiría que los mismos clientes seleccionen la música a su gusto, la música estaría en la nube, por lo que estaría siempre actualizada y sería legal, además que representaría unos nuevos y excelentes ingresos, el cliente podrá descifrar el perfil pasigráfico de sus cliente a partir de la música que escucha y los productos que compra.

Figura 21. Rockola Digital con Publicidad de productos Bavaria.



Fuente: <http://bogotacity.olx.com.co/vendo-sensacional-rockola-iid-190019874>

En realidad esta Rockolas consiste en un computador personal modificado, con las mismas partes y funciones, permitiendo que se puedan ejecutar varias funcionalidades simultáneamente.

Figura 22. Hardware de una Video Rockola Digital.



Fuente: Disponible en: <http://bogotacity.olx.com.co/vendo-sensacional-rockola-iid-190019874>

- **Aplicación de juegos de azar y pago de servicios públicos:** Esta aplicación emularía los terminales que utiliza Baloto Electrónico, aquí el tendero podrá vender recargas a celulares, loterías, pago de servicios públicos, realizar giros, etc por los que el tendero también recibirá ingresos adicionales.
- **Maquina tragamonedas:** Esta aplicación funcionaría de la misma manera que las maquinas tragamonedas tradicionales que actualmente representan ingresos atractivos para el tendero.
- **Café Internet:** Mediante esta aplicación, el tendero podrá ofrecer servicio de internet WI FI, utilizando el mismo modem. Facilitando así que sus clientes puedan navegar en su tienda utilizando sus computadores portátiles o sus teléfonos

inteligentes (Smartphone) mientras consume los productos que se venden en la tienda. El tendero puede ofrecer este servicio gratuito como gancho para sus clientes, o puede cobrar por el tiempo de conexión. De todas maneras esta aplicación representa nuevos ingresos y aumento del tráfico de clientes dentro del negocio.

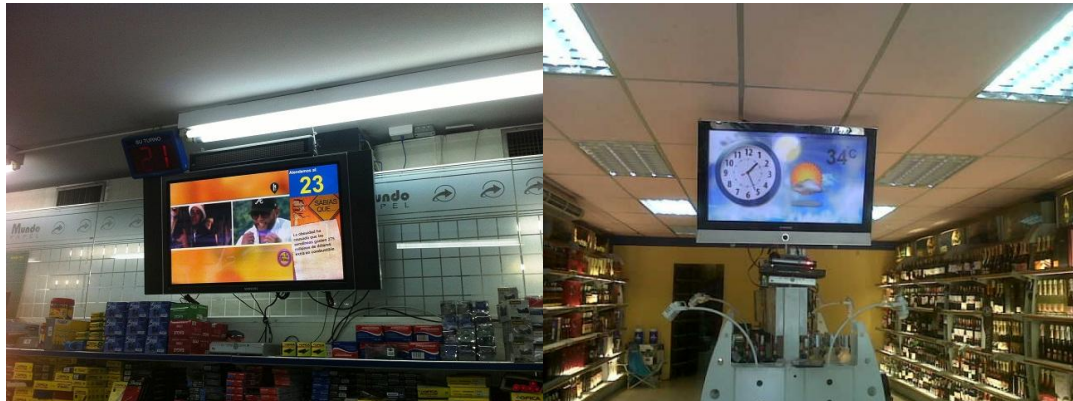
- **Carteleras Digitales:** Utilizando la misma pantalla de la Video Rockola, las diferentes marcas proveedoras de las tiendas de barrio podrán exponer contenidos publicitarios de última generación y de mayor interacción, incluso alternándose con los video musicales. De igual manera se pueden elaborar videos musicales que implementen “product placement”.

Las carteleras digitales tienen ventajas como: bajo desperdicio de publicidad, ya que mientras la persona espera ser atendida puede ser inducida a comprar una marca específica; contenidos innovadores y de alta calidad, pueden presentarse recetas del día que incluyan los productos de la marca de interés; fácil y rápida actualización, ya que pueden ser controladas de manera remota vía internet, permitiendo también interactuar con el cliente final, realizar sorteos en vivo, etc.; elimina costos de impresión y distribución; organización de contenidos por targets, horarios, etc.; entable, menos uso de papel.

Además por este mismo medio los tenderos pueden recibir capacitaciones en línea en temas que sean de su interés, pudiendo ajustar los horarios a su agenda de actividades, sus

hijos podrán hacer consultas, los vecinos podrán compartir información de interés y de la problemática del sector, etc.

Figura 23. Carteleras digitales en tiendas.



Fuente: Disponible en: <http://www.imvinet.com>

- **Terminal de punto de venta:** Es un sistema de procesamiento de transacciones (TPS) que cuenta adicionalmente con un lector de código de barras, una impresora de tickets, una caja para guardar el dinero y un software de puntos de ventas (POS) en la nube, que cuenta con las siguientes especificaciones:
 - ✓ Le permitirá al tendero gestionar todos los cobros y facturación de su negocio, que soporte la lectura de código de barras.
 - ✓ Realice fácilmente y al instante tickets, presupuestos, albaranes y facturas.
 - ✓ Gestión de ventas: tickets, facturas, albaranes, presupuestos, recibos, agrupación y conversión entre documentos.

- ✓ Gestión de compras: pedidos, albaranes de compra y facturas de compra. Generación automática de pedidos en función de los artículos bajo mínimos.
- ✓ Opción de trabajar con diferentes tasas impositivas (Para quienes aplique).
- ✓ Sencillez y usabilidad: preparado para lector de código de barras, apertura automática del cajón, teclas de acceso rápidas, claridad.
- ✓ Control de almacén y stock, aviso de artículos bajo mínimos
- ✓ Cierre de caja diario, desglosado en efectivo, tarjeta, fiado pendiente de pago, ñapa, etc.
- ✓ Cobros mixtos efectivo-tarjeta-vale.
- ✓ Impresión de etiquetas propias, simples y dobles totalmente configurables para cada formato
- ✓ Múltiples dependientes, personalizando totalmente los permisos, módulos y la información a la que pueden acceder y modificar
- ✓ Preparado para trabajar en red desde varios puestos simultáneamente
- ✓ Impresión totalmente personalizable del ticket, inclusive con el logotipo de la tienda.
- ✓ Múltiples informes y estadísticas (Ventas, Compras, beneficios, etc)
- ✓ Cierres parciales y totales. Arqueos
- ✓ Posibilidad de trabajar mediante pantalla normal o desde una pantalla táctil a elección.

- ✓ Su interfaz debe ser clara e intuitiva, además de ser muy sencillo de usar hasta para los que no están familiarizados con este tipo de programas.

Los proveedores podrán tener información de primera mano del comportamiento de venta de sus productos, optimizando su cadena de distribución y teniendo mayor interacción con el canal, haciendo parte activa de sus sistemas de administración de la cadena de suministros (SCM).

Este terminal contaría también con acceso a redes sociales que permitan desarrollar todas las estrategias que se puedan utilizar por estos medios de gran auge en la actualidad, las tiendas tendrían su propio “Fans Page” de Twitter y Facebook, para cumplir sus funciones de CRM (Customer Relationship Management – Administración de la relación con el cliente), al igual que un sistema de gestión del conocimiento (KMS) con información detallada de sus actividades y de sus clientes.

Figura 24. Terminal de Punto de Venta



Fuente: Disponible en: <http://www.ekertec.com/>

El uso de la información que se obtiene a través del terminal de punto de venta ó TPV, debe ser analizado para hacer una auditoría estratégica constante del negocio de la tienda que permita optimizar sus costos de operación y aumentar sus ingresos, con una simple aplicación que simultáneamente haga las veces de un sistema de información gerencial (MIS), de un sistema de apoyo a la toma de decisiones (DSS) y sistemas de apoyo a ejecutivos (ESS). En el Anexo 4 se presenta como una aplicación, utilizando la información obtenida del TPV y de información suministrada por un tendero real, plantea planes de acción para mejorar la rentabilidad y el direccionamiento estratégico del negocio. Con este análisis de la información se puede lograr hasta un 30% de disminución de gastos en manejo de inventarios. Esta aplicación similar a las de la tableta cafetera (Anexo 3) y las pantallas de contenido de UNE impactarían positivamente la cadena de suministros de las tiendas de barrio barranquilleras y posiblemente cambiarían radicalmente su concepto.

Por otro lado, a través del TPV el tendero debe recibir boletines de información de existencias y precios de las centrales de abastos, plazas de mercados, hipermercados y sus tiendas *express*, de los principales productos que ellos comercializan. De igual manera poder resolver necesidades de los clientes entre todos los tenderos conectados a la red, actividad que sería un excelente complemento a la costumbre comercial del préstamo de mercancía. Este aspecto se cumple con una sencilla aplicación ERP (Sistemas de información empresarial)(Páramo, 2010).

CONCLUSIONES

En la evaluación de la disponibilidad de las tecnologías de la información y comunicaciones, Tics, en las tiendas básicas y de proyección de autoservicio en Barranquilla, de acuerdo con los resultados obtenidos, tanto en las encuestas de las 24 tiendas de barrio, como en el análisis crítico de información secundaria, se puede concluir que los **principales obstáculos** para la implementación de las TIC's son:

- El nivel de formación del tendero barranquillero en un 87,5% corresponde a estudios de primaria y bachillerato.
- Se observa un desconocimiento por parte de los tenderos en cuanto a las herramientas de informática.
- El tendero de barrio en Barranquilla no concibe invertir en las Tics ya que considera que para recuperar la inversión podrá demorar algunos meses y debido a los márgenes bajos que obtiene por sus ventas, prefiere hacer inversiones que le ofrezcan beneficios prácticamente instantáneos.
- Las aspiraciones del tendero de barrio, en la mayor parte de los casos, es la de atender su propio negocio y darle la oportunidad a los demás miembros de su familia, A pesar de la gran asociatividad de los tenderos con gremios como UNDECO y ASABA y en contraste a que estas importantes asociaciones se han trazado la sistematización de negocios de las Mipymes como meta, son pocos los resultados obtenidos en ese sentido. De hecho más del 90% de los encuestados

manifiesta que no se les ha ofrecido el servicio de sistematización de su tienda.

- La no adopción de las TIC's en las tiendas de Barrio de Barranquilla se debe a que la mayoría de estas no ven necesario sistematizar sus negocios, y los proveedores TIC tampoco ven atractivo este segmento del mercado. Como consecuencia no hay sensibilización ni promoción de las TIC en este sector.
- La aprobación de los tratados de libre comercio, especialmente el recientemente firmado con los Estados Unidos, favorecerá la importación de muchos productos a precios inferiores, los cuales serán adquiridos por las grandes superficies.

Teniendo en cuenta que la estrategia gubernamental de Mipyme digital busca incrementar en un 50% la sistematización de las Mipymes colombianas, se puede concluir que para las tiendas de barrio barranquilleras **los aspectos que favorecerían** esta adopción son:

- El 50% de los encuestados manifiesta que entre los posibles beneficios de sistematizar su tienda sería para evitar los robos y la imagen de su negocio, así como el control de agotados y los cierres de caja. En el presente proyecto se observa que los fleteos o sobornos con los grupos delincuenciales es un gran flagelo que enfrentan los tenderos.

- La ciudad de Barranquilla es la tercera del país con mayor número de tiendas de barrio (10.500 en total, incluyendo toda el área metropolitana), además se observa que hay 88 tiendas por kilómetro cuadrado, teniendo una cobertura muy superior y más cercanía a los usuarios que todos los formatos de hipermercados.
- Si se logra desarrollar este mercado, las tiendas serán un mercado muy atractivos para los proveedores de tecnologías, y de igual manera un promotor de la conectividad a internet de relevante importancia, dada su alta influencia cultural en sus vecinos.
- De igual manera las tiendas barranquilleras son las que declaran mayores ventas (Meiko y Fenalco 2010).
- En la ciudad de Barranquilla, se prefiere la atención personalizada que éstas brindan, inclusive en muchos casos hasta 24 horas.
- Desde el punto de vista cultural, la tienda tiene un papel fundamental, ya que se considera como el destino preferido de los habitantes del barrio para estrechar vínculos de amistad, solidaridad y destino favorito para socializar la situación del país.
- Otro aspecto cultural que favorece a las personas que acuden a las tiendas, desde el punto de vista comercial es el ofrecimiento de la ñapa, el fiado, el servicio a domicilio gratuito sin importar la distancia y la posibilidad de adquirir cantidades racionadas para el consumo diario.

- Es muy importante señalar que el mayor porcentaje de compras de los hogares barranquilleros (80%) se realiza en una tienda de barrio. El 74% de las gaseosas y el 95% de las cervezas se venden por este canal.
- Se considera muy importante para la implementación de las TICS la práctica del padrinazgo, ya que como consejeros y responsables del desarrollo y crecimiento de su círculo de ahijados, se lograría implementar esta importante estrategia.
- Es importante señalar que casi la totalidad de los encuestados (el 95,83%) manifiesta que nadie les ha ofrecido el servicio de sistematización de su negocio.
- El hecho de contar con dos importantes asociaciones gremiales, ASABA y UNDECO, esta última con más de 40 años, Revista mensual y más de 4,860 tenderos afiliados en Barranquilla, a criterio de los autores del presente proyecto, es un aspecto que favorece la implementación de la estrategia de Mipyme Digital.
- Al igual que en el caso anterior, la Revista Don Próspero de Bavaria, podría servir como medio de divulgación de los casos exitosos patrocinados por la marca.

En cuanto a las **recomendaciones para la vinculación de las TIC's a las tiendas de barrio de Barranquilla**, en el capítulo 8 se presentaron las siguientes:

- Una propuesta de socialización, sensibilización y capacitación para el uso e implementación de TIC's en las tiendas de barrio de Barranquilla, con alianzas estratégicas entre la Cámara de Comercio, ASABA, UNDECO e instituciones educativas con apoyo del SENA.
- Una aplicación-negocio digital para tiendas de Barrio de Barranquilla, la cual es una combinación de las funciones de una Video Rockola Digital, una aplicación de juegos de azar y pago de servicios, una maquina tragamonedas, un café internet, una cartelera publicitaria digital y un terminal de punto de venta (TPV). Esta aplicaciones están basadas en el concepto de Cloud Computing (todo estaría en la nube), donde el proveedor de los productos de consumo masivo pagaría a través de un convenio (o rebate) sólo el software que utilizaría, y todas las aplicaciones se configurarían en dos terminales que utilizan una sola Unidad Central de Procesamiento (CPU).
- Con el uso de estas aplicaciones digitales y con la información del comportamiento de consumo de los clientes que compran en las tiendas, los tenderos y sobre todos las grandes marcas, pueden determinar un perfil pictográfico mucho más exacta de ellos.

Además de las recomendaciones anteriormente expuestas, los autores consideran tener muy en cuenta lo siguiente:

- Los tenderos padrinos deben ser los primeros en ser vinculados a la estrategia para la adopción de las

TIC's, porque son ellos quienes tienen mayor influencia en las decisiones de sus tenderos ahijados. Lograr que por lo menos 200 tenderos padrinos adopten exitosamente las TIC's facilitaría que en un año unos 1000 tenderos más estén interesados en adoptar las TICs.

- Las TIC's deben ser utilizadas para el fortalecimiento de la red comercial que conforman las tiendas de Barranquilla, permitiendo la interconectividad de cada uno de sus miembros, y propiciando al creación de microfranquicias de tiendas que logren posicionarse como marca y como productores de marcas propias.
- A pesar de que se propone dar en comodato los equipos y software en la propuesta de los autores, debe considerarse la posibilidad de que ellos puedan pagarlos y poderlos utilizar sin condiciones de las grandes marcas, cabe anotar que el 33.33% estaría dispuesto a comprar las aplicaciones con un buen plan de financiación y con un buen programa de sensibilización y promoción se podría convencer al 20,83% que está indeciso.
- Los tenderos son cazadores de negocios de oportunidad, así que las aplicaciones TICs debe ofrecerse como un negocio de oportunidad que genera ingresos de inmediato.
- Las TIC's son una herramienta que agilizará la evolución del tendero desde que es ayudante hasta

que es padrino, gracias a la gestión del conocimiento que estas permiten.

- Gracias a las TIC's los tenderos padrinos podrán iniciar un proceso evolutivo diferente, basada en la administración por objetivos y la gestión del conocimiento, delegando funciones gerenciales mejor controladas sobre sus dependientes, rompiendo el paradigma de la misma manera como empresarios famosos (como el caso de Fuad Char) lograron hacer crecer su emporio.
- Las tiendas que logren adoptar exitosamente las aplicaciones TIC's planteadas en este trabajo de investigación, lograrán una ventaja competitiva considerable respecto a las demás tiendas del barrio y los formatos *express*, porque podrán resalta más su valor cultural.

Aunque las tiendas con proyección de autoservicio fueron el foco de este estudio y las TIC pueden ser de gran utilidad para la continuidad evolutiva a este formato, es recomendable que se evite el autoservicio. Las TIC's deben ser un complemento de los métodos tradicionales, para adoptar estrategias que distingan cada vez más las tiendas de Barrio del formato Express y poder así ganar esta guerra comercial que apenas comienza.

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA: TIC's EN TIENDAS DE BARRIO DE BARRANQUILLA

Población estimada de tiendas con proyección de autoservicio en barranquilla: 276.

Muestra: 30 tiendas.

OBJETIVO GENERAL DE LA ENCUESTA

Determinar las barreras culturales y socioeconómicas que se han presentado para la implementación de las TIC's (Tecnologías de la información y las Telecomunicaciones) en las tiendas de Barrio de Barranquilla haciendo entrevistas a los tenderos, proveedores de materias primas, clientes, desarrolladores de software y dirigentes de los gremios de tenderos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Consultar si los tenderos conocen las soluciones en TIC's que están disponibles en el mercado que les permitirían hacer una mejor gestión de sus negocios, para hacer correctivos en las estrategias de comunicación de los proveedores de TIC'S? ¿Quién se los ha ofrecido? ¿Qué le han ofrecido? ¿Esta implementando algún TPV?
2. Conocer las versiones de los tenderos acerca de porqué no han para acogido las TIC's en sus negocios, para establecer estrategias que permitan superar estas barreras.

3. Determinar si los tenderos conocen el proyecto Mipyme digital, y conocer porque no han hecho uso de sus beneficios.
4. Determinar cuales son las características psicográficas, económicas y nivel de formación académica de los tenderos que se han acogido a las TIC's, para poder definir el target de los desarrolladores de TIC's.
5. Indagar sobre las necesidades que creen los tenderos que les puede resolver la implementación de las TIC's, para fortalecer las aplicaciones informáticas en pro de resolver este tipo de necesidades y enfocar la estrategia de comunicación en ese sentido.
6. Consultar cuales son las aplicaciones TIC's con las que más están familiarizados los tenderos?
7. Determinar si los tenderos están dispuestos a guardar su información en un computador y que sean analizados por un consultor estratégico, que le ayude a mejorar la rentabilidad de su negocio.
8. Determinar cuanto dinero estarían dispuestos a invertir los tenderos para sistematizar sus negocios y que tipos de financiación le gustan.

HIIPOTESIS

Los tenderos de Barranquilla no han acogido las TIC's en sus negocios debido, posiblemente a las siguientes razones:

- Bajo nivel de formación académica.
- Poca familiarización con las TIC's.

- No identifican ningún beneficio o necesidad de implementar TIC's en sus negocios.
- Escasos recursos y pocos planes de financiación para acceder a un Terminal de punto de venta con computadora.
- Desconocimiento de programas como Mipyme Digital.
- La informalidad del sector y otras barreras culturales y actitudinales propias del sector tradicional en Barranquilla.
- Desconfianza de que los desarrolladores de Software u otras personas desconocidas puedan acceder fácilmente a la información del negocio.

VARIABLES A MEDIR

- Formación académica.
- Familiarización con las TIC's.
- Necesidad de utilizar las TIC's.
- Disponibilidad de recursos para invertir en las TIC's.
- Disponibilidad de financiación para sistematizar las tiendas.
- Desconfianza en desarrolladores de Software y asesores.

MODELO DEL CUESTIONARIO

Buenos días / tardes/ Noche, mi nombre es... En el día de hoy estamos realizando una encuesta para unos estudiantes de la Universidad del Norte, quienes están preparando su tesis grado en una investigación para la sistematización de tiendas en la ciudad de Barranquilla. ¿Podría usted colaborarme con unos pocos minutos de su tiempo, si es tan amable?

¿Es usted el propietario o administrador de esta tienda?

SÍ (**SIGA**) _____ 1 NO (**SOLICITE AL PROPIETARIO O ADMINISTRADOR**)

1. ¿Tiene usted sistematizada su tienda?

SI	1	NO	2
----	---	----	---

2. ¿Ha pensado en sistematizar su negocio colocando computadores en caja, lectores de códigos de barra, tiqueteadoras y crear un sitio en internet?

SI	1	NO	2
----	---	----	---

3. ¿Alguien le ha ofrecido el servicio de este tipo de sistematización en su negocio?

SI	4	NO	8	¿Quién?
----	---	----	---	---------

4. ¿Cuál es la principal razón por la que usted no ha sistematizado su tienda?

Es muy costoso	1
No hay planes de financiación atractivos	2
No me parece necesario	3
Miedo a que me espíen la información	4
NS / NR (no lea)	5

5. ¿Cuál de los siguientes aparatos o soluciones electrónicas utiliza usted frecuentemente en su vida diaria? Puede elegir varias opciones.

Computador	1	Televisión satelital	4
Teléfonos con internet	2	Ninguna de las anteriores	5
Cajero automático	3		

6. ¿Conoce usted el programa Mi pyme Digital del Ministerio de las Tecnologías de la información y las telecomunicaciones, que forma a microempresarios y apoya a los tenderos para que sistematicen sus negocios?

SI	1	NO	2
----	---	----	---

7. ¿Cuál es su nivel formación académica?

Básica primaria	1	Universitario	4
Bachillerato	2	Postgrado	5
Técnico Profesional	3		

8. ¿Cuánto dinero Máximo, estaría usted dispuesto a invertir en la sistematización de su tienda?

\$1.000.000	1	\$3.000.000	5
\$1.500.000	2	Nada	6
\$2.000.000	3	NS / NR (no lea)	7
\$2.500.000	4		

9. ¿Cuál es el principal beneficios cree usted le traería la sistematización de su tienda?

Controlar el robo	1	Facilitar los cierres de caja	4
Eficiente control de los agotados	2	NS / NR (no lea)	5
Mejor imagen del negocio	3		

10. Si a usted le financiaran la sistematización de su tienda, ¿la sistematizaría?

SI	1	NO	2	NO SABE (NO LEA)	3
----	---	----	---	------------------	---

11. ¿De cuánto sería la cuota mensual que pagaría usted por la sistematización de su tienda?

\$50.000	1	\$150.000	4
\$80.000	2	\$200.000	5
\$100.000	3	NS / NR (no lea)	6

12. ¿Si con la información que se obtiene de la sistematización, expertos le ofrecieran una consultoría estratégica, de la misma manera como lo hacen los grandes supermercados, con la que puede aumentar su rentabilidad hasta en un 20%, cuanto pagaría mensualmente por este servicio mensualmente?

\$50.000	1	\$150.000	4
\$80.000	2	\$200.000	5
\$100.000	3	NS / NR (no lea)	6

13. La siguiente pregunta, es sólo para uso estadístico de la Investigación ¿Cuánto es el promedio de ventas diarias de su tienda?

Menos de \$500.000	1	\$1.500.000 a \$2.000.000	4
De \$500.000 a \$1.000.000	2	Más de \$2.000.000	5
De \$1.000.000 a \$1.500.000	3	NR	6

Entrevistado _____

Barrio _____

Nombre de la Tienda _____

Teléfono _____

Dirección _____

Fecha _____

ENCUESTADOR: _____

DETERMINACION DE LA MUESTRA

En Barranquilla hay 4600 tiendas, pero según el análisis realizado por Fenalco y Meiko en 2011, sólo el 6% de las tiendas de barrio barranquilleras (276 establecimientos aproximadamente) están en procesos de crecimiento y su dueño es un tendero padrino con una

red de ahijados igualmente creciente; sus ingresos son superiores a \$600.000 diarios (Heraldo, 2010, Agosto 28), en capacidad y con necesidad de adoptar las TIC's como herramienta para el cumplimiento de sus estrategia. Estas tiendas de garaje o en proyección de autoservicio tienen las siguientes características que son fácilmente identificables:

- **La tienda básica.** Llamada también “tienda garaje” según Cámara y Comercio-, descrita por factores diferenciales como: registro mercantil, empleo directo y microcréditos. De acuerdo a la descripción son: “las que en la actualidad proliferan en todos los estratos socioeconómicos, ya que se han convertido en la forma inmediata de generación de ingresos, sus propietarios tienen tradición de tenderos –son inmigrantes de diferentes zonas del país o jubilados, oficinistas y desempleados- y se diferencia de la anterior por las siguientes características: “el dinero se guarda en una caja con llave o en la gaveta del mostrador o de una mesita, el aviso es suministrado por los proveedores de gaseosas o cerveza, existe o no una trastienda que hace las veces de bodega y en la que en algunos casos duerme uno de los empleados o propietarios; el área que puede llegar a 100 metros cuadrados, está debidamente registrada en Cámara y Comercio, su cobertura es de 50 familias promedio, genera entre 1 y 5 empleos directos, los empleados pueden ser o no miembros de la familia y tiene acceso a los créditos extra bancarios o microcréditos de las fundaciones que apoyan a las pymes”. (Londoño Aldana, 2004, p28, citada por Banquero, 2009)

- **La tienda con proyección de Autoservicio.** Definida por estar en un proceso de transformación que la llevará a tener algunas de las características de los supermercados, como parte de la evolución natural de las tiendas de barrio, según se evidencia en el contexto colombiano. Este tipo de tienda de mayor tamaño, puede estar o no atendida por su propietario ya que en muchas de ellas tienen sucursales; sus propietarios tienen tradición de tenderos o son nuevos profesionales que se ven en el comercio al detalle una oportunidad de negocio, muchas de ellas tienen cajas registradora; funcionan en locales o casas adecuadas para el negocio en áreas superiores a los 100 metros; generan entre 5 y 15 empleos directos y poseen condiciones para acceder al crédito bancario”. (Londoño Aldana, 2004, p28, citada por Banquero, 2009)

A pesar de que cada tienda es distinta se ha demostrado que su modus operandi y filosofía comercial son las mismas, así que se decide hacer entrevistas a 30 tiendas básicas y de proyección de autoservicio en 6 barrios de Barranquilla tomadas al azar, de estas, 24 respondieron la encuesta y se relacionan a continuación.

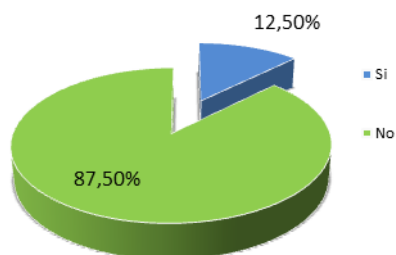
INFORMACIÓN DE LOS ENCUESTADOS				
NOMBRE	BARRIO	NOMBRE DE LA TIENDA	TELEFONO	DIRECCION
ALVARO CEPEDAS	EL VALLE	CRISTAL DEL VALLE	3659371	CALLE 70C NO 18-04
ANA SIERRA	SAN FELIPE	MERCADITO NATY	3126257824	CALLE 72B NO 25B-55
CARLOS HERNANDEZ	LA CEIBA	15 LETRAS	3658364	CRA13 NO 56B-02
CLAUDIA SANCHEZ	SILENCIO	CUATRO ESQUINA	N.D.	CRA 26 NO 72C-04
DEIBY ATENCIO	SILENCIO	EL TREBOL	N.D.	CALLE 75 NO 26C-19
ESTELA MACIAS	BUENA ESPERANZA	LOS COMUNEROS	3656635	CRA 19 NO 63B-51
FREDY BARRAGAN	SILENCIO	ESTRELLA DEL SILENCIO	3658680	CRA 27 CALLE 72 ESQ
GIOVANNY TRIANA	EL CARMEN	EL ENCANTO	3106155870	CALLE 49 CRA 19 ESQ
JAIME DIAZ	CEVILLAR	TIENDA LA ECONOMICA	3022326	CALLE 46B NO 14D-41
JAIME MEDINA	CEVILLAR	TIENDA LA FUENTE	3641991	CRA 14E NO 45G-43
JAVIER CARREÑO	CEVILLAR	LA SEVILLANA	3629719	CRA 14E NO 45G-42
JHON DARIO DUARTE	SAN JOSE	LOS MELLOS	3463653	CALLE 40 NO 20-06
JUAN PABLO ROMERO	LA CEIBA	EL DESCANSO	3654953	CALLE 58 NO 15-03
LAURA TOLOZA	SAN FELIPE	MARQUIÑO	3024225	CALLE 70C NO23C-05
LIBARDO RAMIREZ	BUENA ESPERANZA	LA INSUPERABLE	3657451	CALLE 63C NO 19-09
LUIS RUEDA	LA CEIBA	LA CAPRICIOSA de 14	3653480	CRA 14 NO 56C-57

MANUEL MEDINA	SAN JOSE	EL BACANO	3624147	CRA 20 NO 45E-90
MARITZA ESTRADA	SAN JOSE	LA NUEVA HERRADURA	3644484	CRA 19 NO 45E-05
MAURICIO BECERRA	BUENA ESPERANZA	EL CHAPARRAL	3132344176	CALLE 64C NO 17-02
MAURICIO RAMIREZ	EL VALLE	LA GOTADERA	3145943519	CALLE 68 NO 17B-38
PEDRO FONSECA	EL CARMEN	LA PROPIA 50	2709364	CALLE 50 NO 18-144
PEDRO ORTIZ	EL CARMEN	EL BACANO NO 1	3145094719	CRA 18 NO 52-03
RIGOBERTO OSORIO	EL VALLE	LA DEPORTIVA	N.D.	CRA 18 NO 68-67
ROSA GARCIA	SAN FELIPE	LUZ Y SOMBRA	3116598633	CALLE 72 NO 25B-58

RESULTADOS

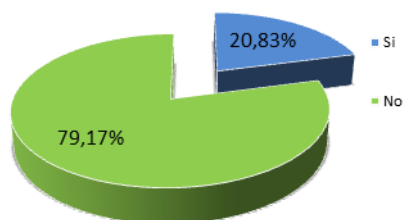
1. ¿Tiene usted sistematizada su tienda?

ITEMS	CANT	%
Si	3	12,50%
No	21	87,50%
TOTAL	24	100,0%



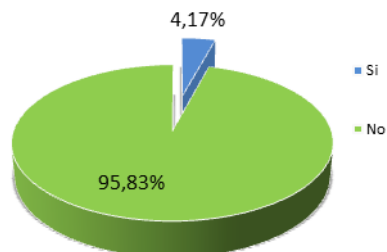
2. ¿Ha pensado en sistematizar su negocio colocando computadores en caja, lectores de códigos de barra, tiqueteadoras y crear un sitio internet?

ITEMS	CANT	%
Si	5	20,83%
No	19	79,17%
TOTAL	24	100,0%



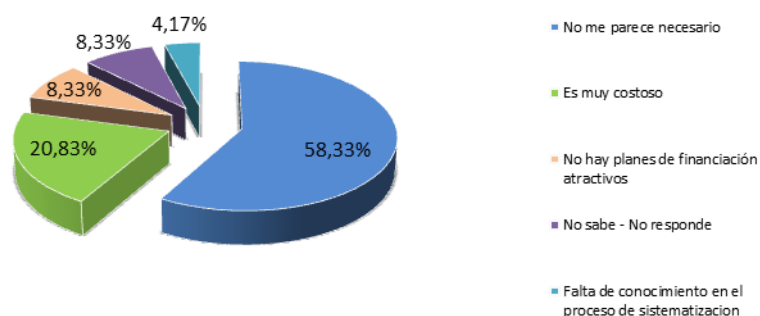
3. ¿Alguien le ha ofrecido el servicio de este tipo de sistematización en su negocio?

ITEMS	CANT	%
Si	1	4,17%
No	23	95,83%
TOTAL	24	100,0%



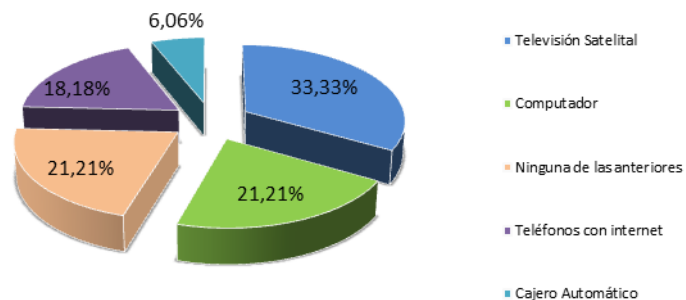
4. ¿Cuál es la principal razón por la que usted no ha sistematizado su tienda?

ITEMS	CANT	%
No me parece necesario	14	58,33%
Es muy costoso	5	20,83%
No hay planes de financiación atractivos	2	8,33%
No sabe - No responde	2	8,33%
Falta de conocimiento en el proceso de sistematización	1	4,17%
Miedo a que me espíen la información	0	0,00%
TOTAL	24	100,0%



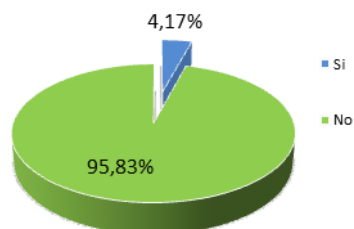
5. ¿Cuál de los siguientes aparatos o soluciones electrónicas utiliza usted frecuentemente en su vida diaria? Puede elegir varias opciones.

ITEMS	CANT	%
Televisión Satelital	11	33,33%
Computador	7	21,21%
Ninguna de las anteriores	7	21,21%
Teléfonos con internet	6	18,18%
Cajero Automático	2	6,06%
TOTAL	33	100,0%



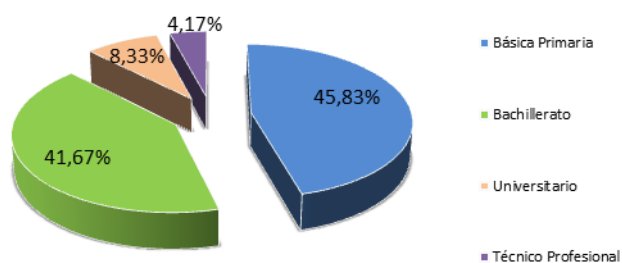
6. ¿Conoce usted el programa Mi pyme Digital del Ministerio de las Tecnologías de la información y las telecomunicaciones, que forma a microempresarios y apoya a los tenderos para que sistematicen sus negocios?

ITEMS	CANT	%
Si	1	4,17%
No	23	95,83%
TOTAL	24	100,0%



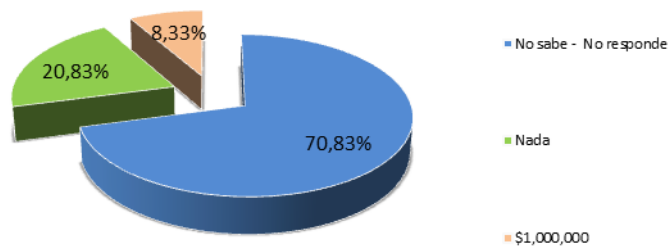
7. ¿Cuál es su nivel de Formación académica?

ITEMS	CANT	%
Básica Primaria	11	45,83%
Bachillerato	10	41,67%
Universitario	2	8,33%
Técnico Profesional	1	4,17%
Postgrado	0	0,00%
TOTAL	24	100,0%



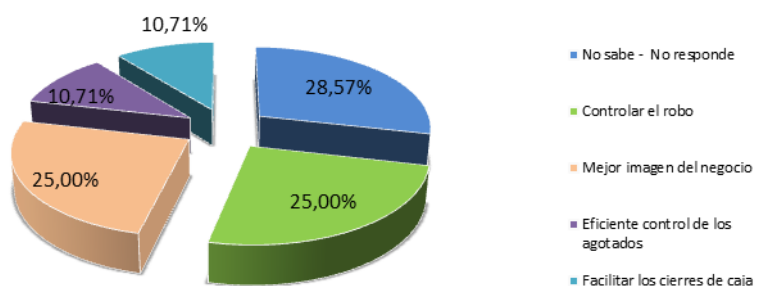
8. ¿Cuánto dinero Máximo, estaría usted dispuesto a invertir en la sistematización de su tienda?

ITEMS	CANT	%
No sabe - No responde	17	70,83%
Nada	5	20,83%
\$1,000,000	2	8,33%
\$1,500,000	0	0,00%
\$2,000,000	0	0,00%
\$2,500,000	0	0,00%
\$3,000,000	0	0,00%
TOTAL	24	100,0%



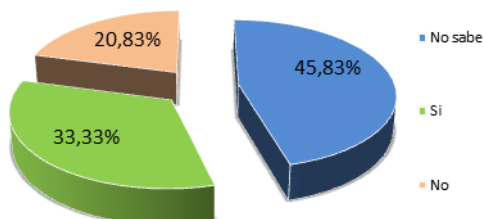
9. ¿Cuál es el principal beneficio que cree usted le traería la sistematización de su tienda?

ITEMS	CANT	%
No sabe - No responde	8	28,57%
Controlar el robo	7	25,00%
Mejor imagen del negocio	7	25,00%
Eficiente control de los agotados	3	10,71%
Facilitar los cierres de caja	3	10,71%
TOTAL	28	100,0%



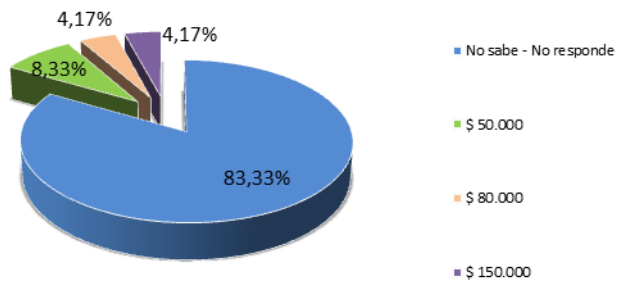
10. Si a usted le financiaran la sistematización de su tienda ¿la sistematizaría?

ITEMS	CANT	%
No sabe	11	45,83%
Si	8	33,33%
No	5	20,83%
TOTAL	24	100,0%



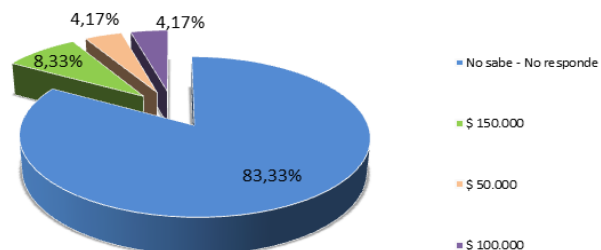
11. ¿De cuanto sería la cuota mensual que pagaría usted por la sistematización de su tienda?

ITEMS	CANT	%
No sabe - No responde	20	83,33%
\$ 50.000	2	8,33%
\$ 80.000	1	4,17%
\$ 150.000	1	4,17%
\$ 100.000	0	0,00%
\$ 200.000	0	0,00%
TOTAL	24	100,0%



12. ¿Si con la información que se obtiene de la sistematización, expertos le ofrecieran una consultoría estratégica, de la misma manera como lo hacen los grandes supermercados, con la que puede aumentar su rentabilidad hasta en un 20% cuanto pagaría mensualmente por este servicio mensualmente?

ITEMS	CANT	%
No sabe - No responde	20	83,33%
\$ 150.000	2	8,33%
\$ 50.000	1	4,17%
\$ 100.000	1	4,17%
\$ 80.000	0	0,00%
\$ 200.000	0	0,00%
TOTAL	24	100,0%



13. La siguiente pregunta, es sólo para uso estadístico de la Investigación. ¿Cuánto es el promedio de ventas diarias de su tienda?

ITEMS	CANT	%
De \$500,000 a \$1,000,000	13	54,17%
No Responde	8	33,33%
Menos de \$500,000	3	12,50%
De \$1,000,000 a \$1,500,000	0	0,00%
De \$1,500,000 a \$2,000,000	0	0,00%
Más de \$ 2,000,000	0	0,00%
TOTAL	24	100,0%

ANEXO 2

ENTREVISTA

Entrevista realizada por los autores del proyecto a Cesar Ricardo Muñoz Arias, gerente de Mipyme digital desde el año 2012. En el 2011 fue asesor para Vive digital del Ministerio de las TIC's.

1. Cuales son las generalidades de la Estrategia de Mipyme Digital, que han logrado, que barreras han encontrado y que esperan hacer ustedes en los próximos años?

Mipyme digital lleva de 3 a 4 años, de los cuales los dos primeros años corresponden a el gobierno anterior (2006-2010) y a la orientación que el gobierno anterior le estaba dando al tema de las TIC's. Con el cual se busca la masificación del uso de las TIC's y más específicamente del Internet en las Mipymes de Colombia.

El proyecto Mipyme digital, inició desde el gobierno anterior con el enfoque de llevarle, proveerle apoyo en todo el ambiente TIC's a las microempresas. Entonces se le llevaba computadoras, aplicaciones, Internet, capacitación y todo lo necesario.

2. ¿Todo esto era subsidiado por el gobierno?

Sí, totalmente subsidiado.

3.¿ En que consistían las capacitaciones?

Se les enseñaba a usar el computador, las herramientas ofimáticas, el acceso a internet el cual se mantenía por un tiempo y se lograron conectar a algunas.

4. ¿Qué limitantes o barreras encontraron para que las microempresas continuaran conectadas a internet?

Primero había limitante de presupuesto, que evitaba que el tema no fuera masivo, sino que se conectaran 1000 o 2000 Mipymes a nivel nacional. Que no es realidad un impacto grande directo, sino que genera un efecto “envidia”, un efecto “yo también quiero” en las otras microempresas. Pero finalmente era tema de menor escala.

5. ¿Qué pasa con la llegada del actual gobierno?

Cuando llegamos a este gobierno se planteó la estrategia de masificación del uso del internet en todo el país, que llamamos “Vive Digital”. Este programa se enfoca tanto a hogares como a empresas. Cuando miramos el tema de las empresas, vimos que lo que son pequeñas, medianas y grandes empresas hay una penetración de Internet y computador, de hecho medianas y grandes tienen entre el 99% y el 100% de la penetración del PC e Internet, que las pequeñas alrededor del 80% de internet, pero en las microempresas (que son el 96% de las empresas del país) tenían sólo el 7% de penetración. Concluimos entonces que si había una oportunidad de crecer era en las microempresas. Las pequeñas y grandes empresas deben hacer un proceso de maduración, evolución pero ya hay adopción, mientras que en las micro estamos viendo una falencia en adopción.

6. ¿Y por qué creen ustedes que hay esa falencia de adopción de las TIC's en las Microempresas?

Contrario a los que pasa en el caso de hogares, las respuesta que nos dieron cuando les preguntamos porqué no se han conectado no fue porque “no tenían plata para el computador, es que el servicio de internet es muy caro o fuera de mi alcance”, el cual era el principio por el cual veníamos trabajando, que era por el cual veíamos que no había adopción , pero encontramos sólo alrededor del 15% nos dijo que el problema era de plata y que el 60% nos contestaron “No le veo el uso, el valor”.

7. ¿Si cualquier empresa no se concibe en la actualidad sin computadores, por qué las tiendas no le ven utilidad al uso del computador?

Es que cuando uno entiende la dinámica de un tendero, que es la dinámica de todos los microempresarios, uno entiende porque. El microempresario decide como nos comentaba un tendero: “Si yo tengo \$100.000, o compro una canasta de cerveza, en las que les gano tanto y dentro de 2,3 ó 5 días voy a tener tanta plata” o se la invierto a un computador o a un servicio de internet que me va a generar... ¿Qué? ¿Cuánta plata me va a generar? Y en el caso ellos sacan las cuentas rapidito: “A NO, por aqui!” porque es que viven de eso, viven de su flujo de caja y viven de su día a día, el negocio de tienda es un negocio que vive del día a día.Y entonces claro que no le encuentran valor al servicio porque no se han visto beneficiados por el uso de Internet. Entonces se decidió cambiar la estrategia en ese sentido.

8. ¿Y cuál es el nuevo direccionamiento que se le ha dado a la Estrategia?

La hemos orientado primero, hacia el despliegue, no necesariamente desarrollo, aunque puede ser también desarrollo de aplicaciones para las microempresas que les beneficien sus negocios, ósea que les genera más ingresos o nos reduzca costos en la cadena productiva de la Microempresa, No la Contabilidad, pues magnifico si la contabilidad la pueden obtener, pero no es lo que creemos que es lo que los va a motivar a ellos; no es el correo electrónico, no son las redes sociales.

Nuestra estrategia esta ahora orientada hacia un tema masificación y de aplicaciones, de hecho la plata que damos no la damos para los computadores, la damos para acceso a Internet. Esperamos que el modelo de negocio que se plantee, le dé al tendero para que pague su computador y se le da para pagar la conexión a Internet, perfecto.

9. ¿Por qué ya no dan el computador? Es más difícil que el tendero haga esa inversión.

Por dos razones. Uno porque el computador como tal se vuelve un activo, entonces “*chan*”, se acaba el programa y al otro día venden el computador y les entra \$500.000 o un millón de pesos, y los recursos del Estado no son para eso. Y segundo, es el tema del servicio, esperamos que lo que se proponga le genere tal beneficio al tendero, que luego éste dispuesto y pueda pagar el servicio de Internet. El servicio ha bajado de precio bastante, en comparación con otros años, el tendero debe saber que no siempre el Estado lo va a subsidiar, y que el va tener que pagar el servicio de Internet, asi

como paga el agua y la luz, porque tiene sus beneficios tener el servicio de acueducto y de energía. Lo que si estamos haciendo es promoviendo para que se desarrollen las aplicaciones que no están desarrolladas o para que se desplieguen que es tema más difícil, que es quien va hasta allá, quien lo capacita, quien le hace el seguimiento, quien le da soporte, y entonces es allí donde nosotros estamos haciendo el esfuerzo.

10. ¿Pero si usted ha citado las principales aplicaciones de las TIC's, cómo deben ser esas aplicaciones que sean atractivas para los tenderos?

Hombre si hay una aplicación con la cual yo empiezo a percibir más clientes, para mi eso tiene valor, y si los empiezo a recibir a demás a partir de este mes, no dentro de un año, después de haber invertido plata y este tiempo, no no no...es a partir de este mes, si al otro mes yo no veo el resultado yo voy cortando el servicio, esa es la dinámica que hemos encontrado en las microempresas. Aplicaciones que le permitan reducir sus costos, manejar mejor sus proveedores, ampliar su capacidad de distribución, esas son un tipo de herramientas que si le pueden generar algún tipo de interés. Y si empiezan a verse impactos, así sea con una sola cosa, entonces allí si se van a motivar, y luego decir venga pruebo esto otro y esto otro. Efectivamente cuando hemos visto eso por un lado y por otro lado el ejemplo de que el vecino, que esta en la misma condición de él, no la microempresa de Francia, no la Microempresa Alemana, sino la empresa de acá, cuando empiezan a verse resultados, empiezan a llamar la atención. Es por eso que se ha optado por publicar los casos exitosos que tenemos en la pagina de Mipyme digital, en lo

que se incluyen tiendas de Barrio y microempresas de otros sectores. Microempresas normalitas, que tienen los mismos problemas que todas, no son empresas ya consolidadas, son empresas de familia, empresas de garaje.

11. ¿Entonces el objetivo es buscar la manera de que prueben los beneficios y luego transmitan a sus colegas su experiencia?

Sí, en conclusión lo que creemos es que lo que la microempresa tiene que hacer es probar los beneficios del internet para que le vean valor y para que finalmente terminen adoptando el Internet, vía aplicaciones que le origine valor en su cadena productiva, primero eso. Segundo, nuestro objetivo es masificar el uso de Internet en el país, con lo cual proyectos de 20, de 30, 50, 100 Mipymes suman, todas suman, pero al final no va a generar un impacto en la productividad y competitividad del país. Estamos convencidos, como se ve en el plan, y como expresan los estudios que respaldan el tema, que las TIC's generan mayor productividad, mayores posibilidades de empleo y mejores condiciones de competitividad en el país. Hay que lograr demostrar que los beneficios son más grandes de lo que parecen, por ejemplo, en la pagina tenemos el caso exitoso del señor que vende lechona desde hace 25 años y que incremento más de un 60% sus ventas, cuando llego el "pe/ao" de la siguiente generación, montó una pagina de internet, no con comercio electrónico, sino sólo una pagina informativa con un poco de mercadeo digital.

12. ¿Qué metas se han trazado en el mediano y corto plazo, en términos de conectividad de las Mipymes?

Esto no se logra de una forma masiva ni de la noche a la mañana, nuestro objetivo es pasar de ese 7% de Mipymes conectadas, a un 50% de las Mipymes conectadas en el 2014. Es decir que alrededor de 700.000 a 800.000 Mipymes estén conectadas a Internet en dos años y medio.

13. ¿Eso es muy poco tiempo, se piensa ofrecer algunos beneficios tributarios o alguna estrategia de presión?

Un elemento de beneficio es dar la aplicación, pero no se quiere arrinconar ni presionar al microempresario. Es que si el gobierno sale diciendo que va a hacer esto, esto y esto, las microempresas, donde más de la mitad son informales, van a desconfiar del proceso y van a decir “Uhm? Gobierno? eso es DIAN, eso es INVIMA que nos viene a enfilar, a espiar, yo a eso no le jalo”. Lo que se quiere es que se forme un círculo virtuoso acá, y empiecen a ver los beneficios, y el negocio empiece a prosperar y ven también los beneficios de la formalización, entonces terminaran formalizándose, porque ahí también hay unos beneficios y por lo tanto va a seguir creciendo. Estamos trabajando con el Ministerio de comercio como aliado, pero no necesariamente lo uno implica lo otro.

14. ¿De acuerdo con lo anterior el gobierno genera desconfianza, entonces a través de quien se pretende motivar a los empresarios sin despertar esa desconfianza?

¿Cómo ubicarlas si no somos nosotros? Las Mipymes primero no son fáciles ubicarlas, de hecho, parte de su tarea y su estrategia es que no las ubiquen. Pero hay dos tipos de organizaciones que tienen relación con ellos: Los gremios, con las cámaras de comercio como representación formal, la cámaras los tienen identificados, ubicados, tienen canales de comunicación con ellos, tienen credibilidad; y las otras son las empresas que ya tienen una relación comercial con ellos, ya porque la microempresa es proveedora, o porque la empresa es distribuidora como en el caso de las tiendas, entonces queremos trabajar con ambos sectores. Por ejemplo, ¿qué pasa si Coca Cola en lugar de enviar a sus preventistas con la Palm a recoger los pedidos, les dice a los de la tienda que se monten un terminal de punto de venta, ya sea con un computador o una tableta, y a través de esta aplicación conectada a Internet se realizan los pedidos?, primero se tendrán los pedidos en línea que tiene unas grandes ventajas de costos para Coca Cola, entonces ¿Qué tal si Coca Cola invierte esos costos a la tienda que le está haciendo sus pedidos en línea?, entonces el tendero va a notar que la Coca Cola le está llegando más barata porque está haciendo los pedidos en línea, esta si es una aplicación que le puede llamar la atención a las tiendas hacer. Hemos visto pilotos de casos también, en las que se le instala a la tienda una pantalla con publicidad, donde se le envíen en línea contenido especializados, como la receta del día, activaciones, promociones, sorteos y cosas que motiven el aumento del flujo de tráfico en la tienda, así el tendero tiene la conexión a Internet y puede empezar a probar otro tipo de cosas y puede tener

un modelo del negocio donde las empresas terminaran pagándole el servicio o el espacio de publicidad. Así recibe ingresos por tener la publicidad, por mayor flujo de tráfico en la tienda y por tanto más ventas. Es algo así, al tendero hay que llevarle una solución Tic's para su negocio, con todo el paquete montado, no como hacen los operadores que ofrecen 4, 5 ó 6 gigas de velocidad, eso a el tendero no le sirve para nada. Junto a esa aplicación ya se le ofrece al tendero una aplicación sencilla para controlar su inventario, la registro de los "fiados", y todo ese tipo de cosas que son muy particulares de las tiendas. Por eso, insistimos que hay muchas aplicaciones que se pueden hacer, pero deben venir de la propia Industria y del propio segmento que son los que conocen donde es que le duele, donde le pueden dar y donde le pueden ayudar a sus microempresarios.

15. El mercado de las tiendas se limita a los 50 hogares de su barrio, no es como el caso del señor de la lechona donde la gente de toda la ciudad los va a buscar ¿Cómo aumentaría el tráfico en la tienda con la adopción de las TIC, si nadie atravesara la ciudad por ir?

Obviamente en la tienda no aumentaría de la misma forma que el de la lechona, porque puede entrar la misma gente pero más veces, sobre todo a los clientes poco habituales, logrando una fidelización ante las otras 3 o 4 tiendas del barrio, porque la tienda tendrá unos servicios que no tienen los otros. Que tal si a través de internet se presentan en la tienda recetas de 2 ó 3 minutos, muy sencillas, entonces las señoras amas de casa van y se paran allá, porque un chef les da la capacitación vía Skype los tales días a tales horas, y deciden que van hacerla y compran los ingredientes que los

encuentra en la tienda, que además se la venden racionada, entonces me alcanza para llevar el papel higiénico, esto otro, etc. y esto es un “hit” que le queda muy difícil de hacer al formato *express*. Todo eso le genera más tráfico a las tiendas.

16. ¿Hay casos en otros segmentos donde se hayan vinculado los proveedores o clientes de las Mipymes al proceso de adopción de las TIC's?

Pues CEMEX, de la industria cementera, nos planteo que quería llegarle a los pequeños ferreteros, en la actualidad sólo tienen relación con los ferreteros grandes, entonces queremos colocarles una tableta en la que la empresa les regale a los pequeños ferreteros una aplicación para que lleven el inventario de su ferretería, pueda capacitarlos por allí también, le envío cursos, promociones y se puedan hacer concursos logrando una efímera relación y una fidelización con esos ferreteros que representan la mayor parte de mis ventas. Otro caso similar, es el de la tableta cafetera, un desarrollo en un Tablet de la federación nacional de cafeteros, con aplicaciones muy sencillas, no es el CRM no es el ERP, son cosas muy puntuales que han sido un “hit”, muy parecido como cuando les llevan a los tenderos las ventas de minutos a celular, ¿Eso le genera ingresos?, Sí, entonces vea y explíqueme o yo le hago con el celular o con el datafono, y si me funciona yo le hago, es algo muy sencillo cómpreme minutos, cargue el celular y lleve otra cosa de la tienda, por eso las tiendas venden Baloto, y minutos. La tableta cafetera contiene información del precio de la carga de café, precio de insumos, tanto en mercado internacionales como en la zona, información meteorológica, con toda esta información los cafeteros pueden tomar decisiones como si saco la

cosecha hoy o después, si el precio esta cayendo o está subiendo, pero no tengo que gastar tiempo yendo hasta allá, hoy en día tienen desplegadas 4000 tabletas para familias caficulturas que no estaban acostumbrados ni tenían nada que ver con la tecnología para el manejo de su negocio, y si usted le pregunta a un cafetero él no le va a decir que es una tableta de tantas pulgadas, de tantos de disco duro, y la conexión que tiene es 4G o es WiFi, no tienen ni idea a ellos les interesa la información de esa aplicación les ofrece de una manera fácil y sencilla.

En estos días también vino UNE y nos contó el tema de las pantallas publicitarias que se pretendían instalar en las tiendas de Medellín, los tenderos estaban reacios a dejar ubicar las pantallas a pesar de que se les explicaba de que no tenían que pagar nada, que era sólo una prueba piloto. Las que las pusieron, empezaron a ver como llegaba más gente a la tienda, como vendían más, entonces empezaron a llamar a UNE personas de tiendas que ni siquiera estaban en el sector para que también les instalaran, entonces es el “*yo también quiero*”. Con las empresas distribuidoras de las marcas también ocurría lo mismo, tampoco querían facilitar la publicidad para las pantallas, si ellos ya les vendo y la gente es la misma, y la prueba piloto era gratis, entonces algunos accedieron a facilitar la publicidad que tenían en televisión, ahora cuando ven que el piloto funcionó ahora los tienen acosados, de que para cuando van a ir a más tiendas. Entonces hay todo un proceso para romper estas barreras que no sólo imponen las tiendas de Barrio.

17. ¿En el caso de los cafeteros lo subsidio el ministerio de las TIC's?

No, lo subsidió la Federación Nacional de Cafeteros, pero ya hay 500.000 cafeteros que ya se quieren inscribir con MiPyme digital con ese tema, con 4 ó 5 aplicaciones muy sencillas.

18. ¿La pieza clave para persuadir al tendero son entonces sus principales proveedores de mercancía?

Sí, la apuesta la estamos haciendo a eso, hemos validado el tema con mucha gente, con proveedores de tecnología quienes tienen que entran a aliarse con estos grandes distribuidos, junto con las asociaciones y cámaras de comercio que son las que conocen el sector. Pero como ya les dije, llevar el paquete montado, planteándole el negocio, usted tiene que pagar tanto y usted podrá saber cual es el precio del arroz, el tomate en corabastos, el promedio o precio sugerido de los productos, en las tiendas, y en los almacenes de grandes superficies. Se pueden hacer mil cosas, el negocio de las tiendas puede cambiar radicalmente, y por eso queremos dejar la venta abierta, no estamos diciendo queremos una aplicación para que el tendero controle el inventario, más bien que además el tendero pueda recibir contenidos por internet para la tienda, lléveles capacitación, lléveles formas de mejorar su cadena de abastecimientos, cómo mejorar sus ventas, n-mil modelos que pueden servir.

19. ¿Qué papel juegan entonces las empresas operadoras de telecomunicaciones Tigo, Claro, Etb?

Cuando hablaba de los proveedores de tecnología, me refería también a ellos, tanto a los proveedores de Hardware como los de conectividad, que son clave, porque al final del día al tendero toca llevarles la solución completa, mire usted debe pagar por todo este servicio. No se puede poner al tendero en lío de que él escoja, 2 megas o 4 megas de memoria RAM, que si lo compra empaquetado o no empaquetado, que si va con este tipo de computador o con tablets, no lo pongan en ese tierrero, hay que llevar es la solución de negocio. Entonces tienen que juntarse los proveedores de tecnología, las asociaciones de tenderos, las cámaras de comercio y los grandes distribuidores de mercancía para promover esto. Porque los proveedores no han armado fuerza de ventas acordes al entorno del microempresario, llega el vendedor *“mire le traigo el PC, con 500Gigas de disco duro, o de 256 ó 128, depende lo que usted quiera, también con 2 ó 4 megas de RAM”* y el tendero, que no le entiende nada, seguro está pensando *“este pisco me esta hablando en griego, me está quitando tiempo para venderle a la señora que tiene atrás, que me viene a comprar 3 bolsas de leche con las que me voy a ganar \$3000”*. Eso tiene que cambiar radicalmente, se le debe ofrecer al tendero: *“Tengo un negocio para usted, monte este computador, nosotros le pagamos por publicidad, va recibir tantos ingresos, podrá vender minutos, Balotos, recargas, pagos de servicios, usted paga tanto por internet y el computador y se gana tanto. Además usted puede hacer control de inventario, contactar a sus clientes por internet, y sus hijos que están estudiando pueden acceder a esta bibliotecas digitales para hacer sus tareas, buscar*

sus universidades, y tendrá a esta hermosa niña para que le dé soporte técnico en caso de que usted tenga problemas” de esta manera ya el tendero se siente cómodo, porque le están hablando en su idioma de su negocio, pero no tiene el tendero que saber que hay detrás de ese aparato, hablarle de negocios no de tecnología, cuando le llegan a ofrecer un champú no le dicen que tiene ácidos tripticos que mejoran la contextura capilar del cabello, le dicen vale tanto lo vende en tanto, le deja tanto. Hay que llevarles el negocio hecho, uno no puede esperar que ellos por si solos con el uso de la tecnología vayan a hacerlo para mejorar su negocio, por lo menos la primera vez, después de ahí para allá el hombre investiga prueba y se idea sus propias estrategias con el uso de las tecnología, seguramente muy creativas. Hay millón y medio de microempresas que necesitan de estas aplicaciones, pero alguien tiene que llevársela y facilitarles la adopción.

20. ¿Pero qué se tiene pensado concretamente para las tiendas? ¿y que prioridad tienen en sus planes?

Creemos que si se pudo hacer con familias campesinas del eje cafeteros, se debe poder hacer con las tiendas también. Las tiendas son parte del sector comercial que es muy importante para nosotros, ya que representa casi el 50% de las microempresas del país (700.000 aproximadamente) y las tiendas son una proporción muy grande de estos, son mas de 400.000. Entonces nosotros estamos impulsando para que esto se dé también en tiendas, hay unos resultados parciales puntuales, de lo que se hizo anteriormente, este tema lo empezamos a desarrollar el año pasado, se hizo una alianza con Bancoldex que es experta en el manejo de microempresas, convocatorias desde hace muchos años, entonces ello asumió la

operación del fondo para las microempresas de MiPyme digital, entonces estamos trabajando con ellos diseñando unas convocatorias, para que organizaciones como las Cámaras de Comercio, las empresas que tienen a las tiendas dentro de su cadena productiva y que les interesa que el canal de la tienda progrese afiliándolas a su marca como aliadas y generar una fortaleza en su cadena de distribución y obviamente la tienda esta interesada en que su negocio mejore. Nos falta la última validación jurídica con el Ministro sobre el plan con Bancoldex, las convocatorias con Bancoldex deben salir la próxima semana, son \$28.000.000.000 que estamos utilizando para promover el despliegue de aplicaciones en las Microempresas del País que es algo mucho más ambicioso de lo que se venía haciendo, antes eran proyectos de 1000, 2000, 3000 millones de pesos, y esperamos que para el año entrante sean más. Estamos haciendo todo un trabajo de promoción en todas las regiones para que los que estén interesados en participar.

21. ¿Estos recursos se van a dividir para cada segmento?

No, el tema está abierto para todos los que estén interesados en participar, las cámaras de comercio, Fenalco, las asociaciones de tiendas...lo que no interesa es que conozcan bien la dinámica del sector, inclusive a nivel geográfico, la problemática de las tiendas en Bogotá puede ser diferente al de las tiendas en Sucre o en Barranquilla, por la cultura, por la dinámica que han tenido Carrefour, el Éxito. Entonces hay dinámicas que sólo las conocen allá, y no es el ministerio el que va a decir que para las tiendas de Barranquilla la aplicación es ésta, no, lo tienen que hacer los gremios de allá, o las cadenas que tienen relación con las tiendas allá, no necesariamente

las grandes marcas, también lo pueden hacer los distribuidores de Gran abastos y los grandes depósitos. El Ministerio los apoya en parte del proyecto, en el que se debe desarrollar la aplicación o si ya esta hecha adaptarla, y sobre todo el proceso de implementación, capacitación, asesoría, estar ahí, darle apoyo porque eso es un tema en el que debe hacerse un seguimiento similar al que hace el SENA con el fondo emprender.

22. ¿A qué tipo de tiendas han pensado dirigirse?

Nos interesan que sean tiendas que estén formalizadas desde por lo menos hace dos años, estos son negocios que nacen y mueren muy rápidamente, porque nosotros no podemos darle recursos del Estado a particulares, más que estos recursos son limitados, así que no pueden darse a empresas que están en liquidación o que van rumbo a. Si el negocio lleva más de dos años, es porque el negocio ha tomado solidez, tiene por lo menos una estabilidad, y nos da garantía de permanencia en el tiempo. Puede ser una tienda pequeña, que sólo la conozcan en su barrio, pero si que no sea el ensayo que están haciendo desde hace dos semanas a alguien que se le ocurrió porque supo del programa y esta solo interesada en que le den el billetico.

23. ¿Y cual es la dinámica para inscribirse en el Proceso?

Las convocatorias se abrirán tan pronto el ministerio reciba un par de chequeos jurídicos pendientes, y a mas tardar la próxima semana se abran las convocatorias. Entonces lo que debiera suceder es que los que estén interesados hablen con su gremio y a través de la pagina de INNPULSA Colombia (www.innpulsacolombia.com), que es la

unidad de Innovación de Bancoldex se inscriban, así que a motivar a sus asociaciones.

24. ¿Y que estrategia de Comunicación se piensa utilizar para que los tenderos se den por enterados?

Ya nosotros hemos hablado con algunos gremios, y apenas tengamos luz verde del ministro, arrancamos con esto un proceso de comunicación sobre el asunto, en la página, en las redes sociales, visitaremos las regiones para que las cámaras de comercio nos citen a los microempresarios, a que los medios conozcan también del tema. La verdad es que nos interesa mucho, es que los que estén al tanto del asunto sean más las empresas distribuidoras, proveedoras o clientes de las tiendas, las cámaras de comercio y los gremios, para que sean ellos los que impulsen los proyectos, y quesean ellos los que se comprometan a apadrinar tantas tiendas, porque me interesa fortalecer a las tiendas y yo voy a hacer esta inversión y trabajémonos juntos.

25. ¿Entonces el Ministerio no pretende llegar directamente al tendero?

No, no pensamos llegar directamente al tendero. Lo haremos a través de las organizaciones que acabo de mencionar, en la propuesta que ellos presenten, debe indicarse es la estrategia de difusión que le piensan dar al tema. El Ministerio no tiene los recursos para conectar las 800.000 microempresas que queremos, lo que hacemos es echar la bola a andar para que otras organizaciones también hagan sus aportes. Nosotros buscamos apoyar a unos primeros que prueben en el tema, y esos primeros sean el ejemplo para los demás. Entonces en el caso de

Barranquilla, si nosotros logramos iniciar 500 tiendas en Barranquilla, estas darán fe de los beneficios obtenidos, y los otros 10.000 van a decir yo también quiero. Eso ha sucedido y lo hemos visto con pilotos.

26. ¿Cuáles son las barreras culturales?

Por una parte la austeridad de los tenderos para hacer sus inversiones. La informalidad hace que la gente se le esconda al programa por venir del gobierno. También hay una barrera tecnológica fuerte, *“Yo confío es mi cuaderno, esas maquinas No, esa vaina conectada a Internet me puede chuzar la información, van a entrar a mis cuentas y así me van a poder rastrear, no, no”*. También porque han tenido malas experiencias con la tecnología, le ofrecieron esto y lo otro, le hicieron gastar cinco millones de pesos y al final no le sirvieron para nada, porque nadie estaba pendiente del negocio si no estaban pendientes de venderles unos fierros, por lo que se crean esas leyendas urbanas, que también alejan a los tenderos, es muy normal llegar a una tienda y ver el computador arrinconado, con el mouse de pisa papel en fin. Pero si prueban Iso beneficios, entonces ya no podrán vivir sin ello, así pasó con la radio, con al televisión y estamos seguro que de igual manera pasará con el Internet. Buscamos que empresas como Coca Cola, ó Bavaria en quienes las tiendas le tienen confianza, más que al gobierno, los incentiven a adoptar estas tecnologías, por qu'e les sirve a ambos.

27. ¿La mayoría de los tenderos son migrante digitales, y es una barrera también?

Pues quien mas adverso a al tecnología que un campesino caficultor, que pasan de los 34 años, y funcionó. Lo mismo ha pasado con el celular, este es una aparato que debe dar miedo a una persona de hace 15 años atrás, esto es una cosa distinta, en als que también puede enviar mensajes de texto, y puede entrar internet y otras cantidades de cosas, pero ha traído una cantidad de beneficios, que si yo puedo hacer tantas cosas sin tener que salir de mi casa, sin tener que ir hasta allá, me ahorró tanto, “*tan tan tan*” a mi me sirve. Por ejemplo en el caso de las regiones, no hay casi servicios de telecomunicaciones, estaba TELECOM, que prestaba unos servicios un poco antiguos, y estábamos un poco colgados de tecnología, y cuando aparece el celular y yo puedo acceder a contactar a alguien en cualquier parte del mundo y hacer negocios desde cualquier parte, yo vengo y pago el servicio. Y yo pienso que el celular ha sido una muy buena experiencia, y es un buen referente: *¿Y ahora señor tendero que haría usted sin ese celular?* Porque el proveedor lo llama, el cliente, en fin.

Y es que si la tienda está en el garaje de la casa -y esto no soy yo quien lo promueve-, el mismo internet del negocio le sirve para la casa, y eso es un gran beneficio, si se esta pensando en el bienestar de sus hijos, que a los seguro los quiere sacar bachilleres, profesionales y si hay algo que le puede cambiar al vida a un estudiante es poder estar conectado internet desde su casa.

ANEXO 3

TABLETA CAFETERA

Tecnología, cada vez más cerca del cafetero (*Tomado del Periódico Tolima Cafetero, edición de Mayo de 2012*).

Gracias a un esfuerzo conjunto entre la Federación de Cafeteros y los caficultores, los integrantes de los Comités Municipales contarán con Tabletas de Información Cafeteras, donde podrán tener a la mano toda la información del sector y que contribuirá a la optimización del manejo administrativo de sus empresas cafeteras.

El acceso a estos equipos de cómputo portátiles, con conexión a internet y pantalla táctil, hace parte de la propuesta de valor incluida en el Plan Estratégico 2008-2012 de la Federación, Caficultura Integrada al Mundo de la Tecnología, Información y Comunicación, y los primeros en recibirlas fueron los delegados al Congreso Nacional Cafetero, realizado a finales del año anterior.

En ese momento, el gerente general de la Federación, Luis Genaro Muñoz, expresó con estas palabras su satisfacción por estar haciendo realidad la meta de acercar la tecnología a los caficultores: “Haber logrado coexistencia entre tecnología y tradición, ha sido uno de los mayores aciertos del gremio cafetero. El caficultor conectado al mundo va a adquirir una nueva y productiva visión de sus posibilidades. Se fortalecerá el Servicio de Extensión Rural, que conectado con los caficultores, hará más ágil la transferencia tecnológica, y más eficientes los programas institucionales. Cuando

todos los cafeteros estén enlazados, tendrán correo electrónico, recibirán en sus fincas los servicios virtuales que la institucionalidad les ofrece, como educación, información del precio diario de compra, de pronóstico del clima para su región, aplicativos para el mejor manejo y administración de su cultivo e informes sobre las últimas novedades del mundo del café, entre muchos otros contenidos. El cafetero tendrá ingreso directo al Sistema de Información Cafetera (SICA) una de nuestras más poderosas herramientas para el diseño y aplicación de la política cafetera”.

Igualmente, agregó el Gerente General, con esta herramienta, los cafeteros pueden compartir información e imágenes de sus fincas, e interactuar de una forma más efectiva con la institucionalidad.

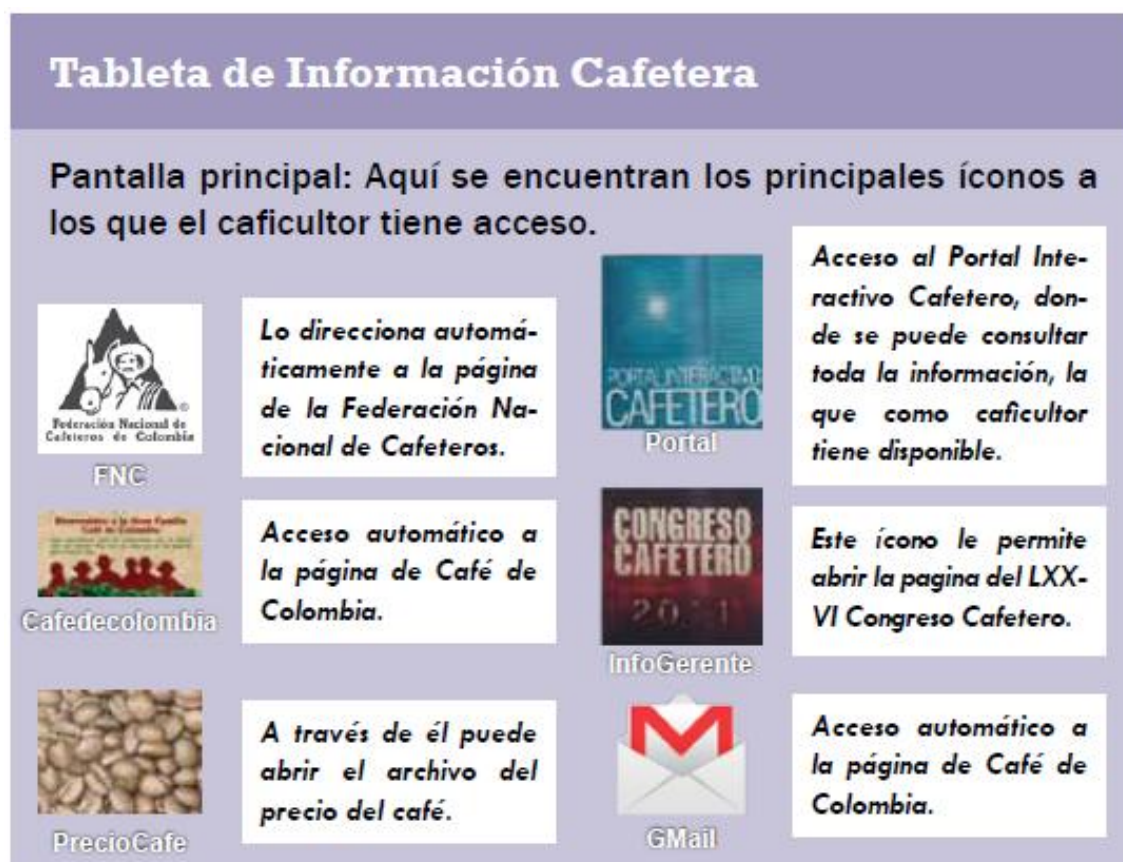
Figura 25. Tableta Cafetera.



Fuente: Tomado de la pagina de Tolima Cafetero. Disponible en:
www.federaciondecafeteros.org/static/files/Tolima3.pdf

La preferencia por las tabletas o tablets ha venido creciendo de forma importante en los últimos meses, teniendo en cuenta las ventajas que presenta, desde el punto de vista de comodidad, funcionalidad, movilidad y duración de batería.

Figura 26. La tableta cafetera cuenta con las siguientes pantallas aplicativos.



Fuente: Periódico Cafetero. Disponible en:
valle.federaciondecafeteros.org/buenas_noticias/archivo

Pantalla 2

19°C Bogotá

Aquí puede encontrar la información del clima de la ciudad donde se encuentre.

Brújula

Simple Comp

Maps

Por intermedio de este ícono se abre un mapa que permitirá conocer su ubicación actual, así como navegar fácilmente en un mapa mundial.

95%

Este ícono le indicará la carga de la batería que aún tiene en su dispositivo.

Pantalla 3

Polaris Office

Herramienta para procesar documentos de office.

Cámara

Acceso rápido a la aplicación para tomar fotografías.

YouTube

Aplicación para visualizar videos en línea.

Traductor

Le brinda la opción de traducir palabras, estando conectado a internet.

Skype

Herramienta de comunicación para chatear o hablar, con el apoyo del video.

Fuente: Periódico Cafetero. Disponible en:
valle.federaciondecafeteros.org/buenas_noticias/archivo/



*Fuente: Periódico Cafetero. Disponible en:
valle.federaciondecafeateros.org/buenas_noticias/archivo/*

ANEXO 4

Anexo 4a.BALANCES

VARIEDADES TUMBALI					
BALANCE GENERAL					
DEL 1° DE ENERO A 31 DE ENERO 2012					
<u>ACTIVO</u>					
DISPONIBLE				\$ 167.100,00	
CAJA		\$	167.100,00		
DEUDORES				140.000,00	
CLIENTES			140.000,00		
INVENTARIOS				14.849.251,00	
MERCANCIAS NO FABRICADA POR LA EMPRESA			14.849.251,00		
ACTIVOS CORRIENTES				15.156.351,00	
ACTIVOS NO CORRIENTES				12.263.900,00	
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO				11.895.900,00	
MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA			4.224.600,00		
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN			1.741.300,00		
MAQUINARIA Y EQUIPO			5.930.000,00		
OTROS ACTIVOS				368.000,00	
ACTIVOS INTANGIBLES (Aplicación Softpyme)			368.000,00		
TOTAL ACTIVO				\$ 27.420.251,00	
<u>PASIVO</u>					
CUENTAS POR PAGAR				480.000,00	680.234,00
MATRICULA MERCANTIL			250.000,00		
IMP INDUSTRIA Y COMERCIO			110.000,00		
DOTACION A EMPLEADOS			120.000,00		
OBLIGACIONES LABORALES CONSOLIDADAS				200.234,00	
PRIMA DE SERVICIOS			94.450,00		

CESANTIAS		94.450,00		
INTERESES SOBRE CESANTIAS		11.334,00		
PASIVOS FINANCIERO			3.000.000,00	
OBLIGACION FINANCIERA		3.000.000,00		
TOTAL PASIVO			\$ 3.680.234,00	
<u>PATRIMONIO</u>				
CAPITAL DE PERSONA NATURAL			23.087.691,00	
APORTES		23.087.691,00		
RESULTADO DEL EJERCICIO			652.326,00	
RESULTADO DEL EJERCICIO		652.326,00		
TOTAL PATRIMONIO			\$ 23.740.017,00	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			\$ 27.420.251,00	

**Anexo4b. ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1° DE ENERO A 31 DE ENERO 2012**

<u>INGRESOS</u>				
<u>INGRESOS OPERACIONALES</u>				
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR		\$	23.415.690	
VENTAS NO REGISTRADAS			122.050	
REBAJAS EN VENTAS(Faltantes)			76.650	
VENTAS NETAS				23.461.090,00
COSTO DE VENTAS				20.054.030,00
INVENTARIO INICIAL			26.080.371	
(+)COMPRAS			8.822.910	
MERCANCIA DISPONIBLE PARA LA VENTA			34.903.281	
(-)INVENTARIO FINAL			14.849.251	
UTILIDAD BRUTA				3.407.060,00
<u>GASTOS</u>				
<u>GASTOS OPERACIONALES</u>				
GASTOS DE PERSONAL		\$		1.610.234,00
SUELDOS			1.410.000	
PRIMA DE SERVICIOS			94.450	
CESANTIAS			94.450	
INTERESES SOBRE CESANTIAS			11.334	

HONORARIOS				50.000,00	
ASESORIA CONTABLE			50.000		
ARRENDAMIENTOS				300.000,00	
LOCAL			300.000		
SERVICIOS					
PARABOLICA			20.000	370.000,00	
TEMPORALES			80.000		
ENERGIA ELECTRICA			151.400		
TELEFONO			8.600		
COMBUSTIBLE			60.000		
OTROS GASTOS			50.000		
DIVERSOS				279.500,00	
UTILES, PAPELERIA Y FOTOCOPIAS			50.000		
GASTOS ADMINISTRATIVOS			50.000		
OTROS GASTOS			179.500		
<u>GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS</u>				55.000,00	
IMPUESTOS					
I&C			55.000		
UTILIDAD OPERACIONAL					742.326,00
<u>GASTOS NO OPERACIONALES</u>					
FINANCIEROS				90.000,00	
INTERESES VARIOS			90.000		
UTILIDAD DEL EJERCICIO				\$	652.326,00

Anexo 5. BENEFICIOS DEL “GRUPO A” EN EL MES DE ENERO DEL 2012					
Familia	Concepto	Cantidad Vendida	Beneficio	Total Familia	Pond.
LICORES NACIONALES	AGUARDIENTE TETRA PAK SIN AZUCAR	90	195.030	\$ 837.377	31,32%
	MEDELLIN 8 AÑOS X 750	29	120.843		
	MEDELLIN TETRA PAK	52	112.684		
	AGUARDIENTE SIN AZUCAR X 750	39	101.400		
	AGUARDIENTE SIN AZUCAR X 2000	22	88.000		
	AGUARDIENTE SIN AZUCAR X 375	56	59.752		
	MEDELLIN X 2000	15	50.010		
	MEDELLIN PIPONA NAVIDAD	24	38.400		
	MEDELLIN X 375	22	19.074		
	TIKI TIKI 2000 ML	8	16.000		
	RON SUCRE 375	14	15.176		
	RON SUCRE X 750 ML	10	11.670		
	TIKI TIKI X 750 ML	7	9.338		
CERVEZAS	AGUILITA INDIVIDUAL	572	254.200	\$ 618.736	23,14%
	AGUILA LIGTH INDIVIDUAL	324	133.812		
	CLUB COLOMBIA LATA DORADA INDIVI	172	83.248		
	REEDS LATA INDIVIDUAL	82	39.360		
	AGUILA INDIVIDUAL	75	29.700		
	SMIRNOFF ICE BOTELLA	12	20.892		
	PONY 1.5 L	38	17.746		

	PONY MINI	123	16.482		
	PONY PET	48	13.440		
	HEINEKEN LATA	14	9.856		
Aguas y Gaseosas	PITY AGUA INDIVIDUAL	1183	73.346	\$ 568.767	21,27%
	KOLA ROMAN 1.5 L	122	46.848		
	AGUA CIELO BOTELLA X 500 ML	77	41.734		
	GATORADE TROPICAL	78	35.100		
	COCA COLA 1.5 L	91	34.944		
	COCA COLA 2.5 L	62	34.100		
	KOLA ROMAN 2.5 L	57	31.350		
	KOLA ROMAN PET 400 ML	52	25.168		
	AGUA BRISA 350 CC	145	21.750		
	COCA COLA CERO PET 600	54	14.418		
	COCA COLA PET 600	54	14.418		
	RED BULL	17	14.178		
	BIG COLA NEGRA 1 L	59	13.393		
	BIG COLA MANZANA 1.7 L	37	12.950		
	BIG COLA NEGRA 1.7 L	37	12.950		
	BIG COLA NEGRA 3 L	18	12.006		
	BIG COLA MANZANA 400 ML	54	11.718		
	COCA COLA FLEXI	41	11.644		
	POSTOBON 350 ML	58	11.600		
	BIG COLA NEGRA 400 ML	53	11.501		
	GATORADE MANDARINA	25	11.250		

	COCA COLA 350 CC	55	11.000		
	BIG COLA MANZANA 1 L	48	10.896		
	BIG COLA NARANJA 1.7 L	31	10.850		
	BIG COLA NARANJA 400 ML	48	10.416		
	H2OH 600 ML	38	10.146		
	BIG COLA MANZANA 3 L	15	10.005		
	POSTOBON MANZANA 1.5 L	32	9.088		
	OLD PARR LITRO	18	173.610		
	BUCHANANS LITRO	12	140.232		
	OLD PARR X 750 ML	7	66.479		
	NUVO 750 ML	9	46.080		
	BUCHANANS MASTER 750 ML	4	35.200		
	RED LABEL 1 LITRO	3	19.488		
	OLD PARR X 500 ML	3	17.451		
	TIKI TIKI X 375 ML	27	16.893		
LICORES EXTRANJEROS				\$ 515.433	19,28%
	MARLBORO ICE X 10 UDS	40	21.000		
	KOOL AZUL X 10 UDS	39	19.890		
	GREEN X 10 UDS	47	11.750		
	AREQUIPE ALPINA	36	10.188		
	BON YURT CHOCO KRISPIS	31	14.632		
	AVENA ORIGINAL	27	11.421		
	BON YURT ZUCARITAS	24	11.328		
LACTEOS				\$ 47.569	1,78%
DULCERIA	DULCES 100	736	22.080	\$ 22.080	0,83%
PANADERIA	CHOCORAMO 70 G	87	11.310	\$	0,42%

				11.310	
TOTAL			\$	2.673.912	100%

EXISTENCIAS SUGERIDAS MAXIMAS Y MINIMAS_ENERO 2012

Anexo 6. Inventario ideal controlado.

Concepto	Promedio Semanal	Promedio Diario	E_Min Ajus	E-Max Ajus
ACTIVIA FRESA	7	1	15	15
ACTIVIA MELOCOTON	0	0	0	0
ACTIVIA PITAYA	0	0	0	0
ADVIL MAX	2	0	10	52
AGUA BRISA 350 CC	27	4	52	52
AGUA BRISA 5 L	4	1	8	8
AGUA BRISA CON GAS	3	0	12	12
AGUA BRISA SIN GAS BOTELLA	1	0	12	12
AGUA CIELO BOTELLA X 500 ML	12	2	6	24
AGUA CRISTAL 360 ML	0	0	0	0
AGUA CRISTAL 5 LITROS	0	0	0	0
AGUA CRISTAL CON GAS 600 ML	0	0	4	12
AGUA CRISTAL SIN GAS 600 ML	0	0	2	12
AGUARDIENTE REAL 1493 750 ML	0	0	1	1
AGUARDIENTE SIN AZUCAR X 2000	3	0	12	12
AGUARDIENTE SIN AZUCAR X 375	7	1	17	17
AGUARDIENTE SIN AZUCAR X 750	5	1	13	13
AGUARDIENTE TETRA PAK SIN AZUCAR	8	1	20	20
AGUILA CAJA X 24	0	0	0	0
AGUILA INDIVIDUAL	14	2	35	35
AGUILA LIGHT CAJA X 24	0	0	0	0
AGUILA LIGTH INDIVIDUAL	36	5	60	60
AGUILITA INDIVIDUAL	36	5	72	72
ALCOHOL ANTISEPTICO 120 ML	0	0	0	0
ALGODON BLANCA NIEVE X 5 G	0	0	1	1

ALKA-SELTZER EXTREME	1	0	3	24
ALKA-SELTZER ORIGINAL INDIVIDUAL	2	0	6	48
ALPINITO FRESA	7	1	12	12
ALPINITO MELOCOTON	0	0	0	0
ALPINITO MORA	0	0	1	1
AMPICILINA 500 MG	1	0	3	12
APRONAX 275 MG INDIVIDUAL	3	0	5	28
APRONAX 550 MG INDIVIDUAL	3	0	5	32
AREQUIPE ALPINA	8	1	13	13
ASPIRINA 0.5 G INDIVIDUAL	2	0	7	68
ASPIRINA 100 MG INDIVIDUAL	1	0	6	24
ASPIRINA EFERVESCENTE	2	0	12	60
AVENA FINESSE	1	0	5	5
AVENA ORIGINAL	7	1	14	14
BELMONT X 10 UDS	4	1	7	10
BELMONT X 20 UDS	2	0	5	10
BIG COLA MANZANA 3 L	3	0	6	6
BIG COLA FESTIVAL 400	0	0	0	0
BIG COLA MANZANA 1 L	11	2	18	18
BIG COLA MANZANA 1.7 L	9	1	10	10
BIG COLA MANZANA 400 ML	9	1	12	12
BIG COLA NARANJA 1 L	5	1	18	18
BIG COLA NARANJA 1.7 L	7	1	14	14
BIG COLA NARANJA 3 L	2	0	6	6
BIG COLA NARANJA 400 ML	10	1	15	15
BIG COLA NEGRA 1 L	14	2	22	22

BIG COLA NEGRA 1.7 L	9	1	20	20
BIG COLA NEGRA 3 L	4	1	11	11
BIG COLA NEGRA 400 ML	8	1	14	14
BIMBO BLANDITO LECHE	1	0	5	5
BIMBO CHOCOSO	0	0	0	0
BIMBO PAN BLADITO QUESO 90 GRM	0	0	2	2
BIMBO PAN BLANDITO 90 GRM	1	0	5	5
BIMBO PAN BLANDITO MANTEQUILLA	1	0	5	5
BIMBO PAN TAJADO	0	0	0	0
BIMBO PEKITAS CHOCOLATE	0	0	0	0
BIMBO PIPIOLO AREQUIPE	0	0	0	0
BIMBO PIPIOLO MORA	0	0	0	0
BIMBO PONQUE CASERO VAINI Y CHOCO	0	0	0	0
BIMBO PONQUE CASERO VAINILLA	0	0	2	2
BIMBO SUBMARINOS AREQUIPE	0	0	2	2
BIMBO SUBMARINOS FRESA	0	0	0	0
BIMBO TOSTAOS INTEGRAL	0	0	0	0
BIMBO TOSTAOS MANTEQUILLA	0	0	0	0
BON BON BUM INDIVIDUAL	26	4	48	48
BON BON BUM PAQUETE X 24 FRESA INTENSA	0	0	0	0
BON BON BUM PAQUETE X 24 SANDIA	0	0	0	0
BON YURT ZUCARITAS	6	1	16	16
BON YURT CHOCO KRISPIS	7	1	12	12
BONFIEST LUA PLUS	1	0	3	12
BORRADOR NATA	1	0	5	20

BOSTON X 10 UDS	2	0	7	20
BOSTON X 20 UDS	1	0	3	10
BRIDGE WAFER FRESA	0	0	2	3
BRIDGE WAFER VAINILLA	1	0	3	7
BUCHANANS LITRO	2	0	5	5
BUCHANANS MASTER 750 ML	0	0	0	0
BUCHANANS X 750 ML	0	0	3	3
BUCHPAVO	0	0	8	8
BUSCAPINA COMPUSITUM NF X 30	0	0	2	12
BUSCAPINA FEM INDIVIDUAL	1	0	5	20
CARIBE X 20	0	0	0	0
CEPILLO DENTAL COLGATE PREMIER	0	0	2	6
CEPILLO DENTAL COLGATE PREMIER CLEAN	0	0	0	0
CEPILLO DENTAL MATRIX	0	0	0	0
CEPILLO PRO COMPACT ONDULADO	1	0	3	6
CHEESE TRIS	0	0	2	2
CHEETOS HORNEADOS 50 GR	0	0	0	0
CHEETOS BOLIQUESO	2	0	4	4
CHEETOS HORNEADOS TRISSITOS 45 GR	0	0	2	2
CHICLETS ADAMS X 12 PASTILLAS	1	0	4	4
CHIPSOS FRITO LAY	0	0	0	0
CHOCO KRISPI	0	0	5	5
CHOCO LISTO X 20 G	0	0	2	2
CHOCOLATINA GOL X 28G	2	0	8	8
CHOCOLATINA JET X 12G	7	1	22	22

CHOCORAMO 70 G	20	3	28	28
CIFRUT X 400 ML	0	0	0	0
CILEDSCO LECHE ENTERA 450 ML	2	0	9	9
CLUB COLOMBIA CAJA X 24	0	0	0	0
CLUB COLOMBIA LATA DORADA INDIVI	30	4	60	60
CLUB SOCIAL INTEGRAL	2	0	9	9
CLUB SOCIAL X 26G	9	1	27	27
COCA COLA 2.5 L	12	2	24	24
COCA COLA 1.5 L	16	2	20	20
COCA COLA 192 CC	4	1	11	11
COCA COLA 350 CC	14	2	20	30
COCA COLA AGUA GAS MANAN 600 ML	3	0	12	12
COCA COLA AGUA MANANTIAL 600 ML	6	1	12	12
COCA COLA CERO PET 600	12	2	30	30
COCA COLA FLEXI	6	1	15	15
COCA COLA LIGTH	1	0	6	6
COCA COLA PET 600	9	1	15	15
COLANTA LECHE ENTERA 900 ML	1	0	4	3
COLCAFE INSTANTANEO X 10 GRMS	2	0	5	4
COLGATE MENTA 22 ML	1	0	2	2
COLGATE MENTA X 150 ML	1	0	2	2
COLGATE MENTA X 50 ML	1	0	4	4
COLGATE TRIPLE ACCION X 29 G	1	0	3	3
Concepto	Promedio Semanal	Promedio Diario	E_Min Ajus	E-Max Ajus
COLGATE TRIPLE ACCION X 66 G	4	1	6	6
COMPOTA MANZANA	1	0	5	5

COMPOTA PERA	1	0	4	4
CONTENEDORES CON TAPA X 20	0	0	0	0
CONTENEDORES INDIVIDUAL	0	0	0	0
COOLECHERA DESLAC BOLSA X 450	0	0	2	2
COOLECHERA DESLAC SEMID BOLSA X 900	2	0	6	6
COOLECHERA DESLACT SEMIDESC CAJA	2	0	4	4
COOLECHERA ENTERA 450 ML	5	1	8	8
COOLECHERA ENTERA 900 ML	4	1	12	12
COSTILLITAS FRED	3	0	6	6
CRAKEÑAS CLUB X 34G	2	0	7	7
CRAKEÑAS DORADITAS X 28 G	1	0	6	6
CRAKEÑAS MANTEQUILLA X 27G	3	0	5	5
CRAKEÑAS MIEL X 32G	1	0	3	3
CRAKEÑAS SALTIN 25 G	0	0	2	2
CREMA FORZ 12 G	1	0	4	4
CRUSH MANZANA PET 400	1	0	4	4
CRUSH NARANJA PET 400	0	0	0	0
CRUSH UVA PET 400	0	0	1	1
CUADERNO COCIDO 100 HOJAS	0	0	0	0
CUADERNO CUADRICULADO 100 HOJAS	0	0	0	0
CUADERNO CUADRICULADO 50 HOJAS	0	0	3	3
CUADERNOS IMAGENES RAYADOS X 50 HOJAS	0	0	0	0
CUADERNOS IMAGENES X 100 HOJAS	1	0	5	5
CUBA SÍ RON APERITIVO X 375 CC	0	0	1	1

CUBIERTOS VIDA X 100 TENEDORES	0	0	2	2
CUCHARA GRANDE X 20	0	0	0	0
CUCHARA PEQUEÑA X 20	0	0	3	3
CUCHARA SOPERA FRESH PAQUETE X 100	0	0	0	0
CUCHARAS TAMI X 100 UDS	0	0	0	0
CUCHAREABLE ALPINA FRESA	12	2	32	32
CUCHAREABLE ALPINA MELOCOTON	7	1	24	24
CUCHARITAS FRESH X 100 UDS	0	0	2	2
CUCHARITAS MIO X 100	0	0	0	0
CUCHILLOS TAMI X 100 UDS	0	0	0	0
CURITAS HANSAPLAST X 100	1	0	12	12
DE TODITO GRANDE NATURAL	2	0	9	9
DE TODITO NATURAL	4	1	8	8
DE TODITO PAKETON MIX	2	0	10	10
DE TODITO PICANTE	3	0	7	7
DOLEX FORTE INDIVIDUAL	4	1	12	48
DOLEX GRIPA INDIVIDUAL	3	0	12	100
DOLEX NIÑO	0	0	1	1
DOLEX NORMAL ADULTOS INDIVIDUAL	9	1	15	100
DORITOS	2	0	4	4
DRISTAN TRIPLE ACCION NF	1	0	3	3
DUCALES 7702025120192	0	0	0	0
DULCES 100	160	23	400	400
DULCES DE \$50	114	16	200	200
DUX INTEGRAL X 27,8G	0	0	3	3
DUX ORIGINAL 27.8 G	4	1	18	18

EL GOLPE FAMILIAR YUPI	0	0	0	0
EL GOLPE MIX	1	0	6	6
EL GOLPE ORIGINAL	0	0	2	2
EL GOLPE RANCHERO	1	0	6	6
EL TUBITO X 50G	2	0	7	7
ESPUMADO 10 OZ X 25	0	0	0	0
FESTIVAL CHOCOLATE 50G	2	0	10	10
FESTIVAL FRESA 50G	2	0	11	11
FESTIVAL LIMON 50G	2	0	5	5
FESTIVAL VAINILLA 50 G	3	0	11	11
FLORENTINA AREQUIPE INDIVIDUAL	0	0	0	0
FLORENTINA CHOCOLATE	0	0	1	1
FLORENTINAS AREQUIPE	0	0	0	0
FLORENTINAS FRESA	0	0	0	0
FOSFORO PEQUEÑO VULCANO	5	1	11	11
FOSFOROS GRANDES EL SOL	0	0	2	2
FRESH DEL VALLE 250 ML	4	1	10	10
FRESH DEL VALLE 500 ML	3	0	8	8
FROOT LOOPS	1	0	2	2
FRUNAS	3	0	18	18
FRUPER FRESA	2	0	7	7
FRUPER MANGO	0	0	1	1
FRUPER MORA	0	0	8	8
FRUTTO MANZANA	3	0	8	8
FRUTTO PERA	2	0	6	6
GALLETA MILO 38G	2	0	18	18

GATORADE MANDARINA	4	1	12	12
GATORADE MARACUYA	1	0	4	4
GATORADE TROPICAL	10	1	18	18
GATORADE UVA	1	0	2	2
GELATINA BOGGY FRESA	6	1	12	12
GELATINA BOGGY MORA	5	1	12	12
GELATINA BOGGY NARANJA	0	0	0	0
GELATINA BOGGY UVA	2	0	4	4
GELATINITA	25	4	40	40
GILLETTE PRESTOBARBA ULTRAGRIP	1	0	3	3
GREEN PAQUETE X 20 UDS	2	0	5	5
GREEN X 10 UDS	9	1	20	20
GUDIZ FRITO LAY	1	0	4	4
H2OH 600 ML	7	1	12	12
HEAD & SHOULDERS 2 EN 1	1	0	5	5
HEINEKEN LATA	2	0	6	6
HIT LULO 200 ML	0	0	0	0
HIT MORA 200 ML	2	0	5	5
HIT NARANJA PIÑA	2	0	4	4
HUGGIES ULTRATRIM 3 ETAPA INDIVIDUAL	0	0	30	30
HUGGIES ULTRATRIM INDIVIDUAL 1 ETAPA			12	12
HUGGIES ULTRATRIM INDIVIDUAL 2 ETAPA	0	0	10	10
HUGGIES ULTRATRIM INDIVIDUAL 4 ETAPA	4	1	20	20
IBUPROFENO TABLETAS 400 MG INDIVIDUAL	0	0	5	50

IBUPROFENO GENFAR 800 MG INDIVIDUALES	1	0	9	50
JAMONETA ZENU 180 G	1	0	3	3
JERINGA NIPRO DESECHABLE 5 ML	0	0	0	0
JERINGA RYMCO 5 ML	0	0	0	0
KLIM NUTRI RINDE 364 G	0	0	3	3
KLIM X 26 G	6	1	8	8
KOLA ROMAN 2.5 L	10	1	14	14
KOLA ROMAN 1.5 L	24	3	32	32
KOLA ROMAN 178 ML	3	0	7	7
KOLA ROMAN 350 CC	10	1	18	18
KOLA ROMAN PET 400 ML	7	1	15	15
KOOL AZUL X 20 UDS	0	0	0	0
KOOL AZUL X 10 UDS	8	1	10	10
KOOL BLANCO X 20 UDS	1	0	2	2
KOOL BLANCO X 10 UDS	0	0	0	0
KOTEX ALAS PAQUETE X 12 UDS	1	0	6	6
KOTEX SIN ALAS PAQUETE X 12	1	0	5	5
LAPICEROS KILOMETRICO PLUS	3	0	12	12
LAPIZ MONGOL	1	0	9	9
LIBRETA ARGOLLADA 100 HOJAS	0	0	0	0
LIZAS LIMON	0	0	2	2
LIZAS NATURAL	4	1	7	7
LIZAS POLLO	1	0	3	3
LOKIÑO FRUTAS MASTICABLES	4	1	21	21
LORATADINA 10 MG LA SANTE	0	0	2	2
LORATADINA GENFAR 10 MG	0	0	2	2

LORATADINA MK 10 MG	0	0	0	0
LORATADINA X 20 TAB	0	0	0	0
MAIZENA COLADAS AREQUIPE X 30 GRM	0	0	2	2
MAIZENA COLADAS FRESA 30GRM	1	0	3	3
MAIZENA COLADAS VAINILLA X 30 GR	0	0	2	2
MAMUT INDIVIDUAL	12	2	39	39
MANI CON PASAS X 200 GRMS	1	0	2	2
MANI LA ESPECIAL CON SAL X 50G	3	0	5	5
MANI LA ESPECIAL X 200G	1	0	2	2
MANI MOTO FRITO LAY	4	1	15	15
MANICERO X 25G	0	0	4	4
MAREOL 50 MG INDIVIDUAL	1	0	3	28
MARGARITA LIMON FRITO LAY	4	1	8	8
MARGARITA NATURAL FRITO LAY	8	1	13	13
MARGARITA ONDU SALA CARBONARA	0	0	0	0
MARGARITA POLLO FRITO LAY	2	0	7	7
MARGARITA SUPERPACK LIMON	0	0	2	2
MARGARITA SUPERPACK NATURAL	1	0	3	3
MARGARITA SUPERPACK POLLO	0	0	0	0
MARLBORO ICE X 10 UDS	9	1	20	20
MARLBORO ICE X 20 UDS	1	0	3	3
MARLBORO ROJO X 10 UDS	1	0	2	2
MARLBORO ROJO X 20 UDS	0	0	0	0
MATUCHIPS MADURO	0	0	0	0
MECHERA	1	0	3	3
MEDELLIN 12 AÑOS X 750	0	0	0	0

MEDELLIN 8 AÑOS X 375	0	0	1	1
MEDELLIN 8 AÑOS X 750	5	1	8	8
MEDELLIN TETRA PAK	7	1	18	18
MEDELLIN X 2000	3	0	9	9
MEDELLIN X 375	4	1	30	30
MEDELLIN X 750	2	0	12	12
MILO SOBRE	1	0	6	6
MINORA II	1	0	3	6
NAPROXENO 500 MG	0	0	2	2
NATUCHIPS VERDE	0	0	0	0
NECTAR CALIFORNIA GUAYABA	0	0	0	0
NECTAR CALIFORNIA MANZANA	0	0	12	12
NECTAR CALIFORNIA PERA	3	0	12	12
NECTAR SAN JORGE DURAZNO	2	0	6	6
NECTAR SAN JORGE MANGO	1	0	3	3
NECTAR SAN JORGE MANZANA	5	1	12	12
NECTAR SAN JORGE PERA	5	1	12	12
NORAVER BEBIDA CALIENTE SOBRE	0	0	0	0
NORAVER GARGANTA MENTA	1	0	3	3
NORAVER GARGANTA SABOR A MIEL Y NARANJA	0	0	2	2
NORAVER GRIPA CAPSULA INDIVIDUAL	0	0	2	2
NORAVER GRIPA FAST	1	0	2	2
NOXPIRIN PLUS CAPSULAS INDIVIDUAL	2	0	8	8
NUCITA	3	0	8	8
NUTRIDAY CEREAL BEN10	7	1	30	30
NUTRIDAY CEREAL ZUCARITA	9	1	24	24

NUTRIDAY CHOCO CRISPI	1	0	12	12
NUTRIDAY POTE FRESA	23	3	40	40
NUTRIDAY POTE MELOCOTON	0	0	2	2
NUTRIDAY POTE MORA	0	0	1	1
NUVO 750 ML	2	0	3	3
OKA LOKA PALITOS	0	0	0	0
OLD PARR LITRO	1	0	8	8
OLD PARR X 500 ML	1	0	3	3
OLD PARR X 750 ML	1	0	4	4
PALILLOS EL SOL	0	0	3	3
PANTENE CREMA LISO EXTREMO	0	0	1	1
PANTENE RIZOS DEFINIDOS 2 EN 1	0	0	2	2
PANTENE SHAMPOO LISO EXTREMO	0	0	1	1
PAPA CHIPS NATURAL	1	0	1	1
PAPEL HIGIEHICO FAMILIA PASION	3	0	6	6
PAPEL HIGIENICO ELITE MAXI ROLLO	0	0	1	1
PAPEL HIGIENICO PARAISO	1	0	3	3
PEDIALYTE COCO 500 ML	1	0	2	2
PEDIALYTE MANDARINA	0	0	1	1
PEDIALYTE NARANJA X 500 ML	1	0	3	3
PEDIALYTE PIÑA 500 ML	0	0	0	0
PIAZZA AREQUIPE	1	0	3	3
PIAZZA CHOCOLATE X 12,3G	2	0	5	5
PIAZZA FRESA X 12,3G	3	0	6	6
PIAZZA VAINILLA	0	0	0	0
PIELROJA X 20	0	0	0	0

PITILLOS FRESH	2	0	9	9
PITY AGUA INDIVIDUAL	251	36	0	0
PITY AGUA PACA X 40 UDS	0	0	11	11
PLATO ESPUMADO HONDO N° 20	0	0	0	0
PLATO LLANO ESPUMADO 15.5	0	0	0	0
PLATOS LLANOS ALEGRIA 6 P"	1	0	2	2
PONQUE GALA CHOCOLATE	4	1	7	7
PONQUE GALA COCO 63 G	4	1	7	7
PONQUE GALA LIMON 63 G	0	0	2	2
PONQUE GALA NATURAL	2	0	5	5
PONQUE GALA VAINILLA 63 G	5	1	16	16
PONQUE GALA VINO	0	0	1	1
PONY 1.5 L	8	1	17	17
PONY LATA	3	0	12	12
PONY MALTA 225 CC	7	1	30	30
PONY MALTA 330 CC	7	1	20	20
PONY MALTIZZ 400CM	0	0	18	18
PONY MINI	27	4	60	60
PONY PET	9	1	20	20
POSTOBON 250 ML	7	1	15	15
POSTOBON 350 ML	12	2	30	30
POSTOBON 7UP 2,5 LTS	0	0	1	1
POSTOBON MANZANA 1.5 L	6	1	12	12
POSTOBON MANZANA 2.5 L	3	0	7	7
POSTOBON NARANJA 1.5	3	0	11	11
POSTOBON NARANJA 2.5	1	0	4	4

POSTOBON OASIS 360 ML	0	0	0	0
POSTOBON OASIS 5 LTS	0	0	1	1
POSTOBON OASIS BOTELLA	0	0	0	0
POSTOBON PEPSI 1.5 L	3	0	10	10
POSTOBON PEPSI 2.5	1	0	4	4
POSTOBON PET 600 MANZANA	0	0	0	0
POSTOBON PET 600 PEPSI	0	0	0	0
POSTOBON UVA 1.5 L	2	0	5	5
POSTOBON UVA 2.5 L	0	0	4	4
PRESERVATIVOS LIFE CLASSIC	2	0	7	7
QUAKER HOJUELAS ORIGINAL X 90 G	2	0	8	8
QUAKER MOLIDA ORIGINAL X 90 G	0	0	0	0
QUATRO TORONJA PET 400	0	0	0	0
QUIPITOS POPS X 10 G	0	0	0	0
RECOLECTORES	0	0	0	0
RED BULL	2	0	8	8
RED LABEL 1 LITRO	1	0	2	2
RED LABEL X 750 ML	0	0	0	0
REEDS LATA CAJA X 24	0	0	0	0
REEDS LATA INDIVIDUAL	7	1	24	24
REGENERIS DE MELOCOTON	0	0	0	0
REGENERIS FRESA	5	1	9	9
REXONA MEN X 12G	1	0	2	2
REXONA WOMEN BAMBOO	0	0	0	0
REXONA WOMEN X 12 G	0	0	1	1
RIZADAS FAMILIAR POLLO	1	0	3	3

RIZADAS FAMILIAR LIMON	1	0	3	3
RIZADAS FAMILIAR MAYONEZA	1	0	3	3
RIZADAS FAMILIAR NATURAL	0	0	0	0
RIZADAS LIMON	3	0	5	5
RIZADAS MAYONEZA	3	0	5	5
RIZADAS NATURAL	2	0	7	7
RIZADAS POLLO YUPI	2	0	5	4
RON SUCRE 375	3	0	8	8
RON SUCRE X 2000	0	0	6	6
RON SUCRE X 375 ML	0	0	4	4
RON SUCRE X 750 ML	3	0	8	8
RON VIEJO DE CALDAS X 1750	0	0	0	0
RON VIEJO DE CALDAS X 375 ML	1	0	3	3
RON VIEJO DE CALDAS X 750 ML	0	0	1	1
RONDALLA	10	1	16	16
ROSKOTAS	1	0	6	6
ROSQUITAS CRONHC FRITO LAY	3	0	10	10
SACAPUNTA METALICO	1	0	2	2
SAINT SOMONS	0	0	6	6
SAL DE FRUTAS LUA INDIVIDUAL	3	0	8	8
SALCHICHAS VIENA ESPECIAL 150 G	1	0	3	3
SALTIN 3 TACOS PAQUETE	1	0	12	12
SEDAL CREMA DE PEINAR R. OBEDIENTES	0	0	0	0
SEDAL DUO 2 EN 1 CHAMPU COJIN	0	0	1	1
SEDAL S.O.S CERAMIDAS ACONDICIONADOR COJIN	0	0	1	1

SERVILLETAS FAMILIA ABULLANADA X 200	0	0	0	0
SERVILLETAS FAVORITA X 200	1	0	3	3
SERVILLETAS FAVORITA X 320	0	0	2	2
SEVEDOL EXTRA FUERTE	0	0	2	2
SEVEDOL NORMAL INDIVIDUAL	0	0	0	0
SMIRNOFF ICE BOTELLA	0	0	2	2
SMIRNOFF LATA X 350 ML	0	0	5	5
SPRITE PET 400	0	0	0	0
SULTANA 220 G	0	0	2	2
TACO SALTIN NOEL	5	1	0	0
TARJETA TIGO 10000	0	0	2	2
TARJETA TIGO 3000	5	1	10	10
TARJETA TIGO 5000	3	0	5	5
TENEDORES X 20	0	0	0	0
TETERO BABY ALIENS 30 G	3	0	6	6
TIKI TIKI 2000 ML	2	0	11	11
TIKI TIKI X 375 ML	5	1	15	15
TIKI TIKI X 750 ML	2	0	7	7
TOSTI PIZZA POLLO	1	0	3	3
TOZINETAS FRED YUPI	5	1	8	8
TRAIDENT INDIVIDUAL 1.8 G	25	4	42	42
TRAIDENT TOTAL FRESA X 12	0	0	0	0
TRAIDENT TOTAL FRESA X 6	0	0	0	0
TRAIDENT TOTAL MENTA X 12	1	0	3	3
TRAIDENT TOTAL MENTA X 6	1	0	3	3
TRAIDENT TOTAL MORA AZUL X 12	1	0	3	3

TRAIIDENT TOTAL MORA AZUL X 6	1	0	2	2
TRAIIDENT TOTAL SANDIA X 12	0	0	1	1
TRAIIDENT TOTAL YERBABUENA X 12	0	0	2	2
TRAIIDENT TOTAL YERBABUENA X 6	1	0	3	2
TRES ESQUINAS 375 ML	0	0	0	0
TRES ESQUINAS X 750 ML	0	0	3	3
TRULULU GUSANITO	2	0	12	12
TRULULU GUSANO	4	1	12	12
TUMIX MENTA X 12 PASTILLAS	0	0	2	2
TUMIX TROPICAL MANZANA X 12	0	0	1	1
TUMIX TROPICAL MARACUYA X 12	0	0	0	0
TUMIX TROPICAL SANDIA X 12	0	0	1	1
TUTTI FRUTTI FRESA	0	0	3	3
TUTTI FRUTTI MORA	0	0	5	5
VARTA SUPER AA X 2	0	0	3	3
VARTA SUPER AAA	0	0	0	0
VASO # 3.5 X 50 UDS	1	0	2	2
VASO 3 ONZAS	0	0	0	0
VASO 5.5 X 10 UNIDADES	4	1	9	9
VASO 5.5 X 50 UDS	1	0	2	2
VASO 7 ONZAS X 25 UDS KANGUPOR	0	0	0	0
VASO ESPUMADO 12 OZ	0	0	1	1
VASO ESPUMADO 8 OZ	0	0	2	2
VASO RONEROS 1 ONZ	1	0	5	5
VELAS LA CUSTODIA X 10 UDS INDIVIDUAL	0	0	6	6
VELITAS R.P. IMPERIAL	0	0	0	0

VICK VAPORUB	1	0	4	4
VINO MANZANA VIKINGO	1	0	3	3
VINO RIVELINO	0	0	3	3
VITAMINA C TUTTI FRUTTI	4	1	6	6
WAFERS ITALO INDIV	8	1	24	24
WINNY ULTRATRIM ETAPA 2	16	2	30	30
WINNY ULTRATRIM ETAPA 3	12	2	30	30
WINNY ULTRATRIM ETAPA 4	7	1	30	30
WINNY ULTRATRIM ETAPA 5	0	0	3	30
WOW MIX NATURAL	1	0	3	2
YOGO YOGO FRESA	4	1	12	12
YOGO YOGO MELOCOTON	0	0	0	0
YOGO YOGO MORA	3	0	6	6
YOGUETA CARITAS INDIVIDUAL	0	0	1	1
YOGURT ORIGINAL FRESA	5	1	16	16
YOGURT ORIGINAL MELOCOTON	2	0	6	6
YOGURT ORIGINAL MORA	5	1	11	11
YOX FRESA	2	0	7	7
YUPI CARAMELO	0	0	0	0
YUPI GIGANTES	0	0	0	0
YUPI GRANDE	3	0	5	5
YUPI PEQUEÑO	20	3	48	48
YUPIS AREQUI QUESO	0	0	0	0
YUPIS DELI QUESO 45 G	1	0	3	3
YUPIS PICANTICOS	2	0	4	4
ZUCARITAS	3	0	10	10

Anexo 7.

ESTRATIC: AUDITORIA ESTRATEGICA

“Aplicación que especifica la Auditoría Estratégica interna de la tienda llamada Variedades Tumbalí”

Este documento describe brevemente las no conformidades y observaciones mas relevantes, desde el punto de vista estratégico, del Establecimiento Comercial **Variedades Tumbalí**, de igual manera las recomendaciones que los autores de este informe, consideran debe tomar la organización para superarlas y generar mayor valor para sus inversionistas. Pretendemos que esta auditoría estratégica interna se convierta en la propuesta de valor de la aplicación de las TIC's en las tiendas de Barrio de Barranquilla, estableciendo los pasos para que el tendero logre un retorno considerable de la inversión en las TIC's.

Este diagnóstico se basa en los lineamientos de la cadena de valor de Michael Porter, analizando de manera sencilla y breve aspectos claves del negocio como: Infraestructura, Recursos Humanos, Abastecimientos, aplicación y desarrollo tecnológico, logística interna, operaciones, Logística Externa, Marketing, ventas y Servicios. Se espera que la propietaria de **Variedades Tumbalí** utilice las conclusiones de este análisis para generar mayor rentabilidad y mayor valor a sus clientes finales.

USOS Y APLICACIONES

La importancia de la presente Auditoria es que ofrece diferentes usos para la gerencia de **Variedades Tumbalí**, brindándole un diagnostico estratégico del negocio, con información importante para tomar las decisiones más acertadas dentro del giro del negocio, que le permitan obtener mayores beneficios a los grupos de interés del establecimiento comercial.

1. Infraestructura de la organización.

Son las actividades que prestan apoyo a toda la organización, tienen que ver con la gerencia y las finanzas de la empresa, por eso suelen compararse como la brújula y el timonel del negocio.

1.1. Rumbo Estratégico. Con la inspección al establecimiento comercial **Variedades Tumbalí** se logra interpretar que su objeto social es el comercio al por menor, las 24 horas del día, de artículos de primera necesidad, no perecederos. Sin embargo analizando sus ventas se logra identificar que el 65% de sus ingresos y utilidades provienen del comercio al por menor de bebidas alcohólicas, por lo que su estrategia en principio debería enfocarse en fortalecer y generar valor en la venta de estos productos. Anexo 3.

Del negocio no se conocen la reseña histórica, la Misión, la Visión, ni los Objetivos estratégicos; sin tener claro estos el negocio podría estar en serio riesgo de no avanzar, quedar estático, dando vueltas en el mismo lugar, e incluso sin aumentar sus ingresos y utilidades.

Se le recomienda a la propietaria de **Variedades Tumbalí**, escribir en máximo tres páginas la siguiente información:

- Una reseña histórica del negocio, donde explique porqué decidió abrir el negocio, cuando se abrió, quienes fueron actores claves de su apertura e historia.
- La Misión: Definir brevemente la necesidad que se quiere satisfacer; cómo identificó esa necesidad y cómo la piensa satisfacer; quienes son sus clientes y quienes NO son sus clientes; que sectores o barrios de Barranquilla quiere cubrir. Para qué abrió el negocio.
- La Visión: Cómo ve o quieres ver el negocio dentro de 1 año, 5 y 10 años, establezca metas de ventas, expansión geográfica, apertura de nuevos departamentos, etc.
- Objetivos estratégicos: Digo cómo, cuando, donde, porqué y para qué, va alcanzar las metas definidas en la Visión.

RECUERDE NO GASTAR MAS DE 3 PÁGINAS DEFINIENDO TODO: RESEÑA HISTORICA, MISION, VISION Y OBJETIVOS ESTRATEGICO. En una próxima auditoría se le ayudará a dejar más claros y definidos cada uno de estos.

En aras de hacer las recomendaciones de esta primera auditoría, se asumirá una misión genérica para una licorera: *“Emocionar momentos de reflexión y esparcimiento”* y la visión a corto plazo será: *“En 2013 ser un negocio rentable que haya alcanzado y superado el punto de equilibrio, generando valor a sus grupos de interés”*. Y el objetivo estratégico será: *“Alcanzar el punto de equilibrio con un eficiente manejo del inventario, diversificando el portafolio de servicios y productos”*.

1.2. Contabilidad y análisis Financiero.

El balance general y el Estado de resultado se anexan a este informe, a partir de estos se obtienen los siguientes indicadores financieros (Anexos 4a. y 4b):

- **Estructura operativa:**

	%Referencia	\$Resultado	%Resultado
Activos Corrientes	15'156'351	55.27%	70 - 98 %
Activos No Corrientes	12'263'900	44,73%	30 – 2%
Total Activos	27'420'251	100%	

- **Estructura Financiera: \$Resultado**

	%Referencia*	\$Resultado	%Resultado
Pasivos	3.680.234	13,42%	60 - 98 %
Patrimonio	23.740.251	86,58%	40 – 2%
Total Pasivos y Patrimonio	27.420,251	100%	

*Esta referencia es relativa y depende de la capacidad de endeudamiento del comerciante.

	%Referencia*	\$Resultado	%Resultado
Pasivo Operativo	680,234	2,48%	60 - 98 %

Pasivo Financiero	3.000.000	13,42%	10 –
Total Pasivos y Patrimonio	27.420,251	100%	0%

*Esta referencia es relativa, depende de la rotación laboral, los meses del año y la capacidad de endeudamiento

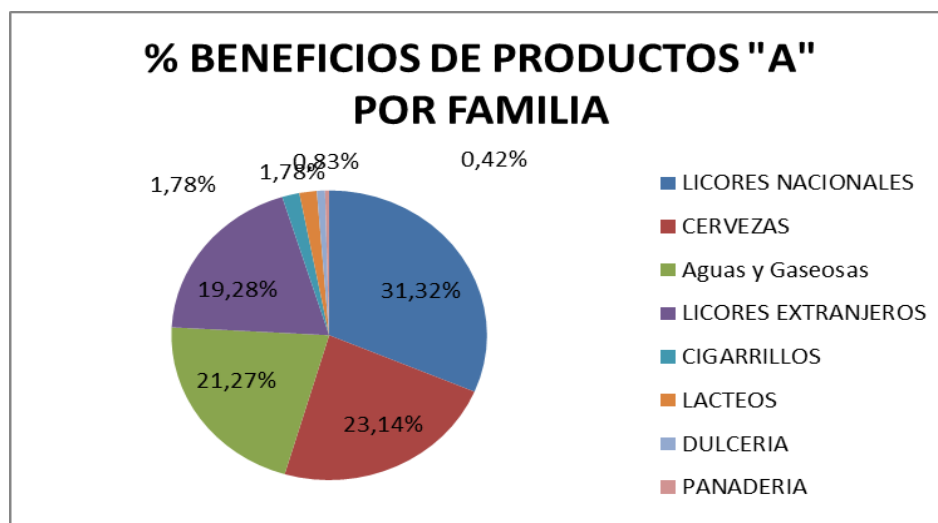
Aunque los comerciantes nuevos suelen financiarse con niveles altos de recursos propios, **Variedades Tumbalí** debe iniciar un proceso de bajar esos niveles, buscando financiación por parte de sus proveedores y apalancándose en las obligaciones laborales que generalmente se pagan a final de año, ya que estos pasivos operativos no generan costos financieros por intereses.

Referencia*	Resultado	
Rentabilidad Operativa	2,71%	3% Mín.
Rentabilidad de Activos (ROA)	2,38%	3% Mín.
Rentabilidad del Patrimonio (ROI)	2,75%	3% Mín.
Productividad Propiedad, Planta y Equipo	1,97	3,5 Mín.
Productividad de Activos Totales	0,855	3,5 Mín.
Margen Bruto	14,52%	15%
Margen Operativo	3,16%	
Margen de Utilidad	2,78	2,5% Mín.
Rotación de Inventarios	1,35	3,5 Mín.
Reposición de Inventarios (Días)	22	12 Max
Punto de Equilibrio (En pesos Colombianos)	\$31.500.000	

*Las referencias se basan en un costo capital del 3% mensual y las tasas mensuales de del sector retail en Colombia para el 2011 según FENALCO.

La rentabilidad del patrimonio de **Variedades Tumbalí** es baja, no iguala siquiera el costo de capital (3%, tasa del mercado local informal); La causa es una baja productividad, se esta invirtiendo mucho para los niveles de venta del negocio, además de presentar una baja rotación de inventario. Se recomienda reducir los niveles de inventario, en adelante abstenerse de invertir sumas considerables en activos fijos; aumentar los ingresos sin sacrificar el margen de venta, ampliando el portafolio de servicios y productos. En el capítulo 5 (Logística Interna), se darán indicaciones para mejorar la rotación y reposición del inventario, y en el capítulos 7 se hablara de las recomendaciones de Marketing, ventas y servicios.

Anexo a este informe están los beneficios de las ventas de cada producto y de las familias de productos, la siguiente gráfica expone la participación de las ventas de las familias de Productos "A", es decir, aquellas familias de productos que representan el 80% de ventas y beneficios.



Como se puede ver en la gráfica los Licores nacionales, las cervezas, las gaseosas y los licores Extranjeros representan el 95% de las ventas e ingresos de **Variedades Tumbalí**. El seguimiento que se le haga a los productos de estas familias son clave para la obtención de mayor rentabilidad.

Los riesgos más relevantes que se están asumiendo para obtener los niveles de rentabilidad son los siguientes:

- Una posible demanda laboral por parte de los empleados, argumentando largas jornadas laborales, salario inferior al mínimo, desprotección social y prestaciones sociales incompletas.
- Disminución del inventario, ocasionado por el robo de parte de los empleados.
- Sanción por evasión de impuestos de Industria y comercio, y Registro Mercantil.
- Daños por Incendio o desastres naturales.

Finalmente el punto de equilibrio indica que **Variedades Tumbalí** debe vender \$31.500.000 mensuales para poder cubrir todas las obligaciones mínimas legales y tributarias, y alcanzar unos niveles de rentabilidad superiores al costo de Capital. (Se asume un margen bruto del 14,5%)

2. Recursos Humanos

2.1. Selección y contratación

El nivel salarial del personal es bajo, los empleados no están vinculados al régimen contributivo de la protección social y las prestaciones sociales no se están pagando completas. Estos aspectos inciden seriamente en la motivación del recurso humano, además de convertirse en un serio riesgo para el negocio ante una posible sanción por parte del Ministerio de Protección social.

Los empleados de **Variedades Tumbalí** han sido familiares, vecinos y conocidos, no cuenta con un manual de procedimiento de selección y contratación de su personal de trabajo; No se hacen pruebas de actitudes y competencias.. Tampoco hay un reglamento interno de trabajo, ni un manual de inducción y capacitación.

Es necesario que se considere la posibilidad de someterse a los beneficios de la Ley 1429 del 2010, e iniciar la formalización laboral de sus trabajadores. En el estado de resultados, anexo a este Informe, se asume el pago total de las prestaciones sociales de dos empleados, pero manteniendo el salario que actualmente reciben, por lo que sugerimos iniciar el proceso de formalización laboral con el pago total de las prestaciones sociales, luego iniciar uno por uno la vinculación de los empleados al régimen contributivo de la protección social. Finalmente lograr el pago del salario mínimo a los dos empleados, e incluso bonificaciones adicionales por repartición de utilidades. Con estas medidas se logra invertir en la repotenciación del recurso humano que redundará seguramente en mejores beneficios y mayor valor para el cliente final.

En el mismo sentido debe elaborarse unos criterios de selección de personal, que contenga un mínimo de formación académica, ciertas actitudes y aspectos de la personalidad, visitas domiciliarias, además en 2 páginas establecer un reglamento interno de trabajo, con un régimen sancionatorio y de expulsión.

2.2. Capacitación y motivación.

No se cuenta con un manual de procedimientos básicos, como los de compra, exhibición, atención al cliente, almacenamiento, etc. Es necesario que la gerencia se tome un tiempo y escriba de manera breve un manual de procedimiento, fácil de entender para los nuevos trabajadores, con ejercicios prácticos y clínicas de ventas. Las capacitaciones pueden estar a cargo de uno de los empleados más antiguos o de la misma propietaria. Softpyme cuenta con un didáctico manual que es muy útil para la capacitación informática de los nuevos empleados.

3. Tecnología

3.1. Aplicaciones tecnológicas

Variedades Tumbalí cuenta con un sistema POS que le permite hacer un seguimiento al comportamiento de sus ventas e inventario, pero aun esta subutilizado. Por ejemplo, no se esta utilizando la generación automática de pedidos, los productos no están segmentados adecuadamente por familias, se le sugiere leer el manual de Softpyme para utilizar todas sus aplicaciones. No se tiene página web y el grupo de Facebook no ofrece nuevos productos ni servicios.

No hay un departamento de Innovación y Desarrollo, ni se realizan actividades para generar nuevos productos y servicios. Se pueden realizar pequeñas mesas de trabajos y clientes para el mejoramiento continuo.

4. Abastecimiento

4.1. Selección y evaluación de Proveedores.

No hay registros de evaluación de proveedores, pero se aprecia buena conducta de parte de ellos. Se sugiere hacer una sencilla evaluación periódica de los proveedores, analizando precios, tiempos de entrega, disponibilidad de mercancía,

etc. Debe utilizarse la información que suministra la aplicación para comparar los precios de Iso proveedores con los que ofrecen en corabastos.

Fecha	Turno	Dependiente	Saldo Real	Saldo Sistema	Desfase	Retiró
2-Feb	Noche	YEISON	523.000	520.000	3.000	Firma
3-Feb	Mañana	JULIO	189.000	193.000	(-)4.000	Firma

5. Logística Interna

5.1. Coordinación de pedidos, Transportes y almacenamiento.

Es necesario disminuir los niveles y la rotación del inventario, manteniendo un nivel máximo de existencias de cada producto para lo que sugerimos la tabla anexa de máximos y mínimos; Siguiéndola se puede reducir en casi un 25% el nivel de inventario actual. Para facilitar su uso se hace necesario introducir en Softpyme los niveles de máximo y mínimos que aparecen en el Anexo 6. Se recomienda usar la aplicación de generación automática de pedidos.

El almacenamiento se hace de manera adecuada. Se advierte de tener cuidado, de exhibir al frente de los estantes los productos con fechas de vencimiento mas cerca y al fondo los más lejos.

La logística de transporte no tiene registros, se hace necesario clasificar los productos en familias y proveedores de manera adecuada, para poder analizar el lote económico que permita racionalizar los gastos de transporte. Sugerimos las siguientes Familias de productos:

- LICORES NACIONALES
- CERVEZAS
- AGUAS Y GASEOSAS
- LICORES EXTRANJEROS
- CIGARRILLOS
- LACTEOS
- DULCERIA
- PANADERIA
- DROGUERIA
- PAPELERÍA
- ASEO PERSONAL
- ASEO DEL HOGAR

5.2. Arqueos y cierres de caja.

Debe llenarse en cada turno de los dependientes un registro de cierre de caja de los respectivos turnos, como el siguiente.

La suma de los desfases en un periodo debe ser igual a los faltantes de inventario durante el mismo periodo.

No se está llevando un libro de flujo de caja. Es necesario llevar un libro que permita registrar el manejo de efectivo y evitar que el disponible del negocio se mezcle con otros ingresos personales de la propietaria de **Variedades Tumbalí**.

6. Operaciones y logística externa

6.1. Exhibición Comercial

La exhibición de **Variedades Tumbalí** es bastante sobria, es necesario hacerla más vistosa y practica. Deben colocarse los productos de baja rotación, a la derecha y en los eslabones arriba de los estantes. Y colocando a la izquierda y abajo los productos, de mayor rotación o destino. La reja es una limitación visual para los clientes, es necesario acercar la exhibición a la vista del cliente.

Se recomienda ubicar cerca, la exhibición de productos complementarios, como por ejemplo los mecatos y los licores, el pan y la leche, las gaseosas y las galletas.

7. Marketing, Ventas y Servicios

7.1. Marketing MIX

Los niveles de precios son adecuados. No hay plan de comunicación y publicidad, se cuenta con un buen nombre, pero no hay un logo o eslogan que generen mejor recordación. Se recomienda adoptar un logo y eslogan. Organizar un plan de comunicación publicitaria acorde al tipo de clientes. Se puede hacer una rifa para diligenciar una encuesta que permita segmentar a nuestras clientes y caracterizarlos, de esta manera podemos identifica el mejor canal de comunicación y los productos que mas les gusta.

Se sugiere que se ofrezcan nuevos productos y servicios, como el servicio a domicilio con mototaxistas lo cual generaría ingresos adicionales; el considerable beneficio que se obtiene por la venta de cervezas puede aprovecharse, ubicando unas mesas en las afueras del negocio al estilo de las licoreras de Sincelejo; Por su cercanía con un colegio se puede aumentar el inventario de utensilios escolares y papelería, además del servicio de fotocopias.

7.3. Gestión de Relaciones con los clientes (CRM).

Se debe ser más dinámico con el perfil de Facebook de **Variedades Tumbalí**. Deben publicarse precios, promociones y encuestas de satisfacción.

Anexo 8.

Tablas de contingencia Bivariada entre el Nivel de Formación académica de los tenderos de Barranquilla y su disponibilidad a la Adopción de las TIC's.

Tabla 2. Tabla de Contingencia Bivariada entre el Nivel de formación Académica y tenderos sistematizados

Nivel Académico	Tendero Sistematizados	
	Sistematizaría	No sistematizaría
Primara	0%	100%
Bachillerato	0%	100%
Técnico	100%	0%
Universitario	100%	0%

Fuente: Los autores del Proyecto

*Los porcentajes son de cada nivel académico.

Tabla 3. Tabla de Contingencia Bivariada entre el Nivel de formación Académica y Razones para no sistematizar.

Nivel Académico	Principales razones para no sistematizar				
	No es Necesario	Es costoso	No hay Financiación	Falta de conocimiento	No sabe
Primara	72,7%	18,2%	0%	9,2%	0%
Bachillerato	60%	20%	10%	0%	10%
Técnico	0%	100%	0%	0%	0%
Universitario	0%	0%	100%	0%	0%

Fuente: Los autores del Proyecto

*Los porcentajes son de cada nivel académico.

Tabla 4. Tabla de Contingencia Bivariada entre el Nivel de formación Académica e intención de Sistematizar el negocio

Nivel Académico	Intención de Sistematizar	
	Sistematizaría	No sistematizaría
Primara	9,1%	90.9%
Bachillerato	10%	90%
Técnico	50%	50%
Universitario	100%	0

Fuente: Los autores del Proyecto

*Los porcentajes son de cada nivel académico.

Tabla 5. Tabla de Contingencia Bivariada entre el Nivel de formación Académica y beneficios identificados de sistematizar la tienda.

Nivel Académico	Beneficios identificados de sistematizar				
	Controlar Robo	Mejorar imagen del negocio	Control de Agotados	Cierres de caja	No sabe – No responde
Primara	9,1%	27,2%	9,1%	9,1%	54,5%
Bachillerato	30%	30%	10%	10%	20%
Técnico	100%	0%	0%	0%	0%
Universitario	100%	50%	50%	50%	0%

Fuente: Los autores del Proyecto

*Los porcentajes son de cada nivel académico.

**Se pudieron seleccionar más de un beneficio

Tabla 6. Tabla de Contingencia Bivariada entre el Nivel de formación Académica e intención de Sistematizar el negocio con financiación

Nivel Académico	Intención de Sistematizar con financiación		
	Sistematizaría	No sistematizaría	No sabe
Primaria	18,2%	36,4%	45.4%
Bachillerato	30%	10%	60%
Técnico	100%	0	0
Universitario	100%	0	0

Fuente: Los autores del Proyecto

*Los porcentajes son de cada nivel académico

BIBLIOGRAFIA

Alonso Patiño, O y Bernal Carmen Rocío (2005) “Las competencias de emprendimiento de los tenderos”. Disponible en:

<http://uvirtual.ean.edu.co/biblioteca/images/revistas/54artic02.pdf>.

Baquero G, Mónica. La tienda del Líchigo, una metáfora del consumo. Tesis de Grado para el título de Comunicador Social. Universidad Pontificia Javeriana. Bogotá, 2009. Disponible en:

<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis152.pdf>. Última visita 20 de Mayo del 2012.

Bekolo, C. (2007). Approche culturelle du consommateur en Afrique et perspectives pour la stratégie marketing. Gestion 2000. janvier - février.

Biblioteca Luis Ángel Arango. Historia del comercio en Barranquilla. Boletín Cultural y Bibliográfico, Número 21, Volumen XXVI. Bogotá, 1989.

Braudel, Fernand, (2002). “La dinámica del capitalismo”. México. Fondo de Cultura Económica.

Cordovez, M. (2004) “Bailes, fiestas y espectáculos en Bogotá”, Bogotá, Alcaldía Mayor de Bogotá –Instituto Distrital de cultura y turismo- Secretaría de Educación Distrital.[en línea], disponible en:

<http://www.bogotacapitalmundialdellibro.com/web/descargas/cordovez.pdf>

Dinero.com. Una Historia de Novela. 1997. Disponible en:

<http://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/articulo/una-historia-novela/17643>. Última visita 25 de Mayo del 2012.

El Tiempo (2006, agosto 20) “Los tenderos de barrio son un estratégico canal de distribución de las grandes industrias”, disponible en:

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3175470>, recuperado 3 de Junio de 2012.

España, González Rafael. La tienda de Barrio: Una racionalidad sugestiva. Fenalco-Bogotá, 2010.

Fenalco y Meiko, Mayo (2010). Perfil de las Tiendas de Barrio y oportunidades para las categorías que en ellas compiten.

González, G.; Pinilla, O. (2004). “Estudio comparativo de las características del merchandising aplicado la tienda tradicional de Barranquilla en estratos 2 y 5”. Especialización Empresas Comerciales. Universidad del Norte.

Hernández, G.; Mendoza, L. (2008). “Evaluación de la Disponibilidad Tecnológica de las Pymes exportadoras de confecciones de la ciudad de Barranquilla”. Maestría en Administración de Empresas. Universidad del Norte.

Mercadodedinero.com. Las tiendas de barrio son las “reinas” del comercio. Agosto 2 de 2010. Disponible en:
<http://www.mercadodedinero.com.co/Consumo/las-tiendas-de-barrio-son-las-reinas-del-comercio.html>. Última visita Junio 7 del 2012.

Moráguez I, A. Curso de estadística aplicada a la investigación educacional. Materiales impresos, compendio de tablas y ejercicios adaptados para el curso. Holguín: ISPH “José de la Luz y Caballero”. 2005. 32 p.)

Laudon, Laudon y Laudon Jane (2008). Management Information Systems, Managing the digital firm.

Llanos, Nicolás. Desarrollo programa Mipyme Digital del Ministerio de Comunicaciones. Mayo 2010.

Páez Barreto, J. E. Pérez Gracia, Patricia (2006), Acercamiento del comportamiento del Tendero [Trabajo de grado], Bogotá, Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Escuela de Posgrados.

Páramo, Dagoberto (2010). Canal tradicional en Barranquilla.

Evolución y Prácticas Comerciales. Asociación de Abarroteros de Barranquilla, Asaba.

Patiño Castro, O. A. y Bernal Barros, C. R. (2005, mayo - agosto), “Las competencias de emprendimiento de los tenderos”, en Revista EAN, Núm. 54, p. 27 – 37.

Porter, Michael. (1979). Ser Competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones. Bilbao, España: Ediciones Deusto S.A.

Porter, Michael. (1982). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Ciudad de México, México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.

Revista Dinero. Edición 184 (2003, junio 27). La tienda no se rinde. Disponible en <http://www.dinero.com/noticias-negocios/tienda-no-rinde/3555.aspx>.

Revista UNDECO al DÍA. Edición Enero 2011. “UNDECO 2011, Del Fortalecimiento a la consolidación”. Columna de Miguel Rueda Suárez, Presidente UNDECO Barranquilla. <http://www.undeco.com.co/revista/ene2011.pdf>, pagina 2.

Sandoval G. Andrés J. y Sánchez A. Diana P. Una Mirada al Manejo de las herramientas de Comunicación de Ventas en las tiendas de Barrio de estratos 2, 3, 4 y 5 de Bogotá. Tesis de Grado para el título de Comunicador Social. Universidad Pontificia Javeriana. Bogotá, 2008.

<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis74.pdf>.

Tolima Cafetero, (Mayo,2012, p2). Tecnología más cerca del Cafetero. Federación Nacional de cafeteros.
<http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/ptolima.pdf>