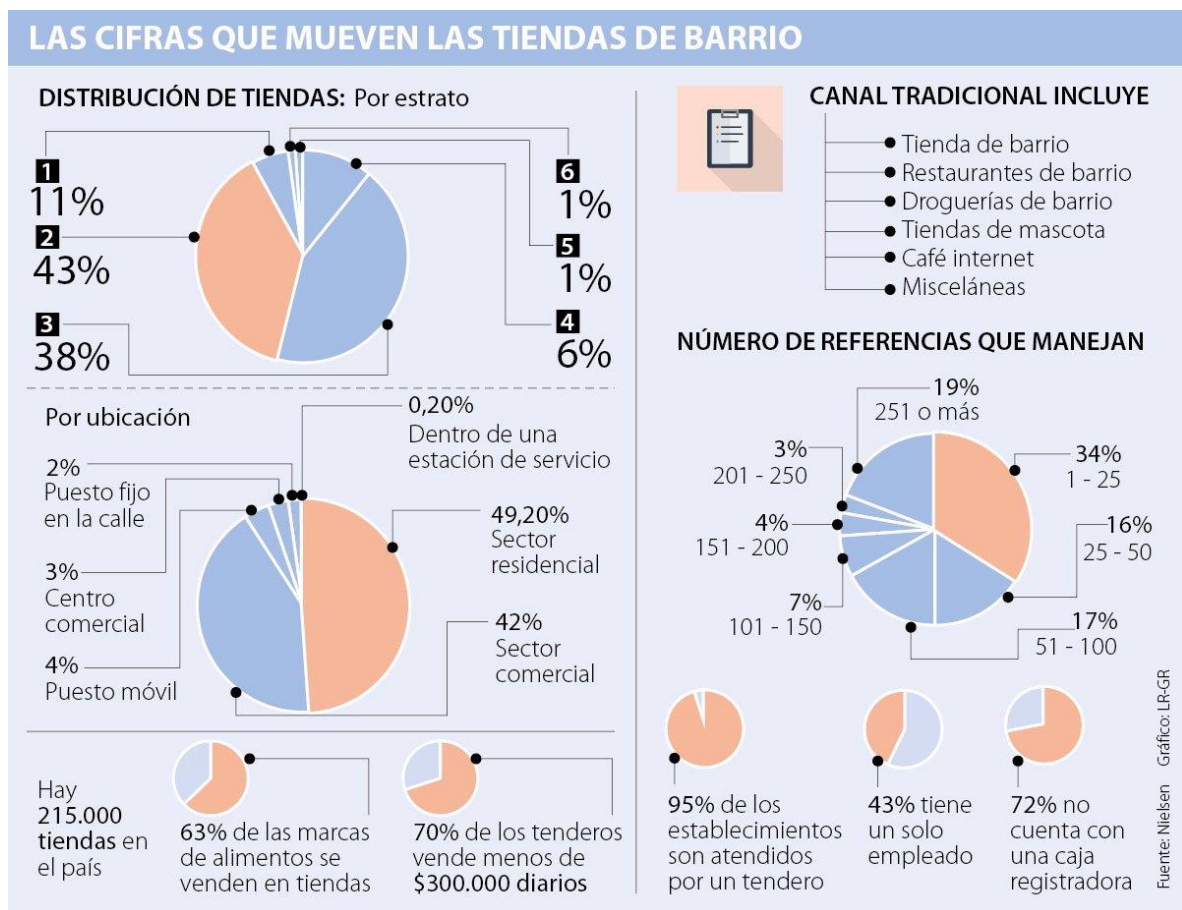


**PROPUESTA DE UN MODELO DE ASOCIATIVIDAD APLICADO AL SECTOR  
DE LOS TENDEROS DEL MUNICIPIO DE UBATE CUNDINAMARCA”**

**AMANDA CASTIBLANCO**

## 0. INTRODUCCION

En Colombia existen alrededor de 266.000 tiendas registradas según “tienda registrada” para el primer trimestre del 2019, el cual representa el 52% del consumo masivo en el país. Es una realidad latente para el comercio ya que se acude a ellas por la facilidad de accesibilidad, rapidez y precios cómodos, ya que la mayoría de ellos no superan los \$2000 pesos en precios.



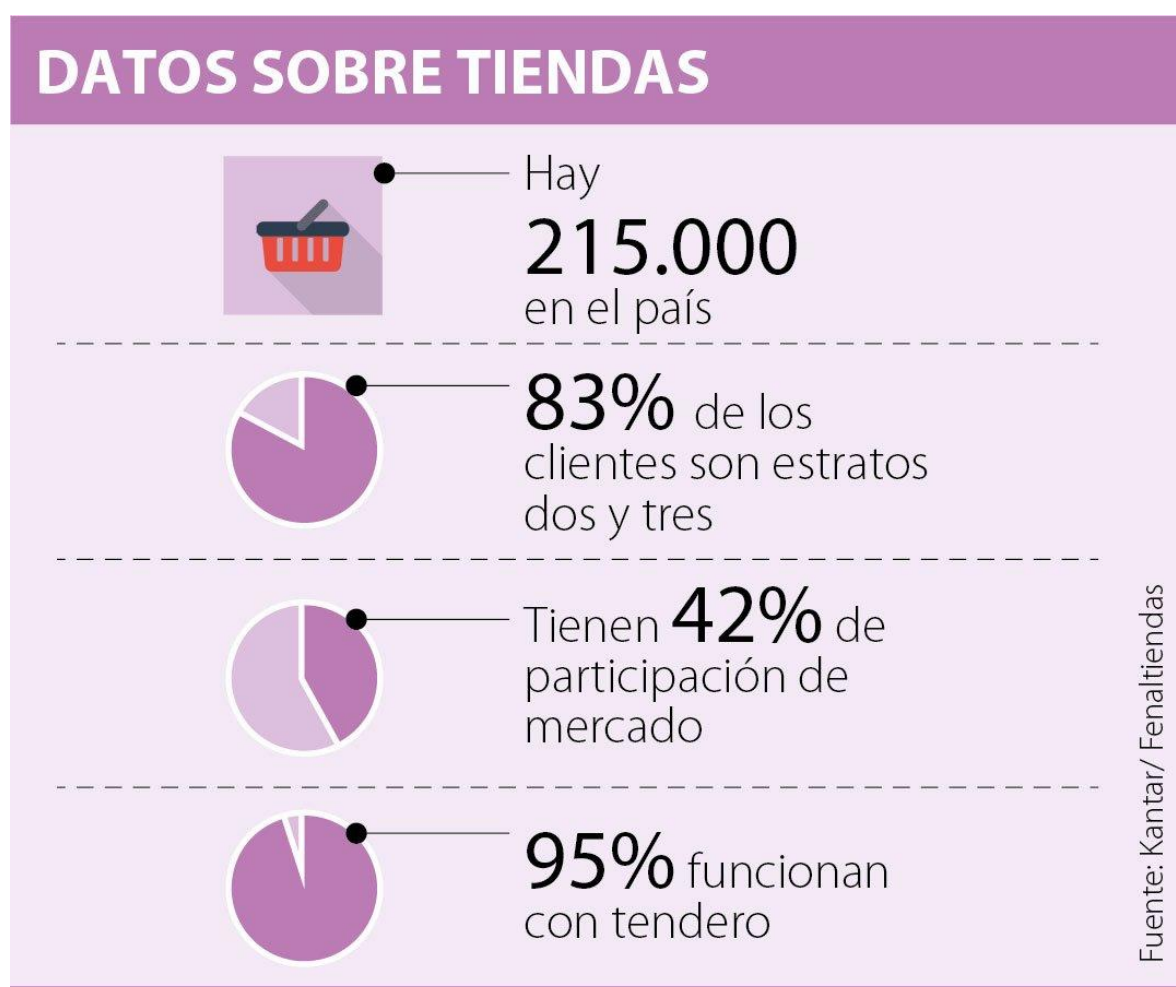
**Fuente: Nielsen**

La mayoría de rotación de los productos masivos se realiza gracias al modelo que manejan las tiendas, ya que estas están más cerca del consumidor y sus necesidades. Es por ello que las empresas productoras se apoyan en la labor que hace el tendero, pues este maneja de manera eficaz debido a la relación que tiene

en su entorno y frente a sus clientes que por lo general son clientes constantes o fieles.

El difícil acceso a financiación es una desventaja que lo hace vulnerable víctima de prestamistas ilegales generando grandes costos al financiar su negocio, afectando la rentabilidad en sus operaciones, restricción al abastecimiento y sustitución de productos.

El sector financiero posee la autonomía que haría viable el crecimiento económico de un sector neurálgico para el desarrollo económico y el fortalecimiento de la legalidad en nuestro entorno social, encaminándonos a un progreso medible dentro de los marcos legales que exige la sociedad democrática en que se vive.



**Fuente: Kantar/fenalttiendas**

Estos datos han despertado un interés y gran preocupación ya que estas estructuras están tomando una importancia dentro de la economía de una región y por ende del país como piezas clave para el desarrollo de una local, es por ello

que se remota este tema como estudio del presente trabajo en el municipio de Ubaté Cundinamarca

Básicamente con este proyecto pretendemos incentivar a la población del municipio de Ubaté y en especial a los tenderos para que se organice de tal manera que generen mayor productividad en sus negocios, acudiendo a una posible asociatividad entre ellos ya que realizan una misma actividad económica.

## **1. TEMA**

### **1.1. TITULO**

PROPUESTA DE UN MODELO DE ASOCIATIVIDAD PARA LOS TENDEROS DEL MUNICIPIO DE UBATE CUNDINAMARCA”.

### **1.2. LINEA DE INVESTIGACION**

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

AREA DE GESTION DE LAS ORGANIZACIONES

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

De acuerdo con cifras de Fenalco, de los 700.000 pequeños comercios que hay en el país, 260.000 corresponden a tiendas cifra que ha crecido en la última década. Este canal, según el gremio de los comerciantes captura más de 48% de la canasta familiar en las principales ciudades y 62% en pequeñas poblaciones.

“La tienda está viviendo un proceso de grandes transformaciones. De un lado, la adopción de herramientas gerenciales, que permiten una mejor atención para los clientes y por otro lado, la posibilidad de formalización a través de figuras como el régimen simple, que ofrece grandes beneficios”, explicó Cabal.

Estudios de Fenalco indican que, a pesar del crecimiento de las cadenas de supermercados y de la llegada de grandes competidores, la tienda de barrio sigue siendo el canal más importante de distribución en Colombia.

El municipio de Ubaté no escapa a esta situación, incidiendo en esto el hecho de que en este municipio no existen grandes cadenas de supermercados condicionando esto a la importancia que la tienda de barrio ha tomado dentro del contexto socio económico de sus habitantes.

El municipio de Ubaté se divide en 18 barrios. En esta se encuentran 38809 mil habitantes los cuales se distribuyen en 6 estratos socioeconómicos; en el área urbana 25.141% en el área rural 13.668, Según Secretaria Salud % urbano (64%) rural (36%). La gran mayoría de la población como se puede observar se encuentra en la parte urbana los cuales se encargan de fortalecer la “tienda de barrio”.

Pero estos establecimientos deben prepararse para cumplir con todas las exigencias no solo de sus clientes sino de las exigencias de su entorno en el aspecto social, económico, político y legal.

En el municipio de Ubaté no existe un tipo de modelo asociativo que le permita a este sector de la economía obtener beneficios frente a las posibilidades de capacitación, convocatorias por parte del gobierno para sectores formalizados.

La mayoría de los tenderos del municipio no llevan una contabilidad formal, ya que llevan sus cuentas en cuadernos en donde registran a quien le fían y que compran, en muchos casos ni registran solo guardan las facturas por un tiempo y después las votan, sin considerar llevar un control de las ventas y sus respectivas ganancias. En muchas oportunidades no controlan ni manejan facturas de pago para evitar pagar el iva. Muchos de ellos no pagan una nómina sino por el contrario pagan a diario sus trabajadores, sin eps y mucho menos un fondo de pensión

Las entidades públicas y privadas como las cámaras de comercio apoyan estas unidades productivas pero si están bajo un modelo en donde participan varios de ellos les posibilitan más oportunidades en cuanto a ayudarles a organizar su negocio en requerimientos administrativos y contables que las circunstancias actuales les demandan<sup>1</sup>

Es de anotar que según FENALCO, a pesar de la entrada al país de las grandes cadenas de hipermercados con sus grandes y variados surtidos, la tienda de barrio siempre será captadora de un alto porcentaje del potencial de compra de los hogares colombianos, fenómeno al que no es ajeno el municipio de Ubaté

En consideración de lo anterior se hace necesario realizar una investigación que permita determinar las características personales, empresariales, de actividades y expectativas que tienen los tenderos de barrio en los hogares pertenecientes al municipio de Ubaté en relación con la asociatividad y poder hacer una propuesta de un modelo que pueda aplicarse a este sector de la economía del municipio.

## 2.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿CARACTERIZAR A LOS TENDEROS DEL MUNICIPIO DE UBATE SERVIRA COMO HERRAMIENTA PARA PROPONER UN SISTEMA DE ASOCIATIVIDAD?

---

<sup>1</sup> <http://www.gobiernobogota.gov.co/content/view/114/338/>

### 3. JUSTIFICACION DEL PROYECTO

La investigación se realiza para conocer los aspectos que rodean a las tiendas del municipio de Ubaté; y conocer el impacto generado por las tiendas de barrio en los hogares del área investigada.

Este estudio inicio en la búsqueda de elementos que ayuden a determinar los aspectos relevantes que permitan la caracterización de los comerciantes ubicados en el municipio de Ubaté Cundinamarca, con vista a la asociatividad aplicable a futuro entre los mismos tenderos para un mejor manejo de sus ingresos, formalización de los mismos, y a su vez tocar temas de seguridad que en la mayoría de casos era preocupación latente entre los comerciantes.

Los procesos de asociatividad son reconocidos como mecanismos que posibilitan, entre otras cosas, la cooperación entre empresas con el fin de lograr ventajas tanto para ellas mismas como para el entorno en el cual se instauran.

Sobre este particular Villarán (2000) señala que la asociación de un grupo de empresas que inicialmente se encuentra atomizado genera beneficios en torno al sistema productivo, lo que redundaría en una mayor productividad y en el fortalecimiento de la dinámica empresarial.

La cooperación empresarial se justifica para proveer un bien o servicio en el cual hay economías de escala (los empresarios pueden unirse para compartir información, infraestructura, insumos, etc.). Además, también se justifica desde el punto de vista de transferencia de conocimiento y de reducción en los costos de transacción<sup>2</sup>

Para la Universidad de Cundinamarca seccional Ubaté y en especial para el Citgo el resultado de este estudio aportara datos muy importantes para determinar en que se puede fortalecer el modelo resultado del presente estudio

---

<sup>2</sup> Valencia Ramírez, Ricardo y Muñoz Eraso, Janeth Patricia. Asociatividad empresarial en Colombia. Departamento de publicaciones Cámara de Comercio de Bogotá. Septiembre de 2005.

## 4. OBJETIVOS

### 4.1. Objetivo General

Desarrollar una estrategia de asociatividad, que permita generar una cooperación entre los tenderos del municipio de Ubaté, Cundinamarca con la cual se logre identificar objetivos comunes, para así aprovechar todas las oportunidades que se brindan para las asociaciones formalizadas, como una herramienta para mejorar la competitividad de este sector

### 4.2. Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico de la situación actual de las tiendas del municipio de Ubaté que permita identificar el nivel competitivo de las mismas e intereses comunes.

Analizar los factores internos, externos que influyen en las tiendas o negocios de barrio dentro y la asociatividad

Diseñar el modelo de asociatividad bajo las condiciones de la caracterización de los tenderos del municipio

## 5. MARCOS DE REFERENCIA

### 5.1. MARCO TEORICO Y ESTADO DEL ARTE

#### Proyectos, programas e iniciativas de asociatividad en Colombia

De cara a la globalización de la economía, los procesos de asociatividad tienen especial significación dado que fomentan en las organizaciones la búsqueda de nuevos mercados en el contexto mundial y en consecuencia, tienen efecto en indicadores de competitividad.

Para contextualizar el proceso de globalización en Colombia, éste se instrumentalizó a través de la introducción de un modelo de internacionalización conocido como “Apertura Económica”, el cual se convirtió en un elemento representativo durante el gobierno del Presidente César Gaviria Trujillo. Mediante la Apertura Económica el país buscaba aumentar el grado de exposición de los productos colombianos en el entorno internacional con el fin de incrementar la productividad e incentivar la inversión tecnológica, potenciar la capacidad para importar y exportar y competir con tiempos de entrega del producto o del servicio en la esfera mundial.

Bajo este marco de referencia –el libre mercado–, donde la supervivencia de las organizaciones colombianas estaba dada en función de su capacidad para competir en el contexto nacional e internacional, el sector empresarial, a través de los gremios y el gobierno, se vio abocado a analizar e identificar

Mecanismos que posibilitasen la supervivencia y el desarrollo estas organizaciones. Y es en este contexto donde se reconocen los procesos de asociatividad como herramientas válidas para atender de manera adecuada estos nuevos retos.

Colombia se ha beneficiado con iniciativas que han permitido la consolidación de distritos industriales. En el año 2000 y con el aporte financiero del gobierno de Italia, el PNUD creó el fondo fiduciario global Anti-Poverty

Para el caso de Colombia, el programa APPI inició su fase preparatoria en el año 2003 en los departamentos de Antioquia, Nariño y Santander, y pretendía, de cara a la globalización, preparar a estas regiones para competir territorialmente

La Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.

En la actualidad, el Programa de Redes Empresariales para la Internacionalización de PROEXPORT ha logrado la consolidación de cerca de cincuenta redes que operan en diferentes zonas del país y pertenecen a distintos sectores de la economía.

Entre las iniciativas de carácter local que buscan promover y fomentar la consolidación de procesos de asociatividad se encuentran las lideradas por la Alcaldía Mayor y la Cámara de Comercio de Bogotá. Desde la Alcaldía Mayor de Bogotá, una de las experiencias más representativas en términos de asociatividad es la Red de Empresarios Innovadores. REI, proyecto que está llevando a cabo en asocio con Maloka y con la participación de la Universidad del Rosario.

La REI opera desde el año 2005 y se constituye en un espacio de intercambio de experiencias entre empresarios, entidades de apoyo y otras entidades que promueven la innovación, la productividad, la competitividad y la asociatividad; sus objetivos se orientan hacia el fortalecimiento de los procesos de innovación empresarial y generación de crecimiento y desarrollo en el sector productivo desde la perspectiva de asociatividad.

Procesos de asociatividad empresarial: Aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional

En el proceso de consolidación de la REI y con el fin de analizar las condiciones que facilitan la implementación de un proyecto de asociatividad con un claro componente de innovación, en febrero del año 2007 se llevó a cabo un estudio con 350 empresarios que hacían parte de la Red, en el que se preguntaba cuáles eran las condiciones que ellos consideraban más óptimas para emprender un proyecto de asociatividad. En este sentido los empresarios encuestados señalaron que la confianza, el cálculo de riesgo y la iniciativa se constituyen en cualidades indispensables para que este proceso llegue a buen término.

La asociatividad “es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común”<sup>3</sup>.

Diversos enfoques teóricos intentan responder la pregunta de ¿por qué se forman y desarrollan los clusters productivos?, a continuación se presentan dos de las principales teorías que tratan de dar respuesta a esta pregunta, según lo planteado por Luis Héctor Perego en su tesis de maestría: Competitividad a partir de Agrupamientos Industriales

---

<sup>3</sup> López Cerdan, Carlos. Redes empresariales, Experiencia en la región Andina. Perú, 2003

## Teoría de la localización y de geografía económica

Esta teoría trata de explicar por qué las actividades suelen concentrarse en ciertas áreas y no se distribuyen en forma aleatoria. Es conocido que este enfoque hace hincapié en el peso relativo del costo de transporte en el costo final, lo que explicaría por qué algunas actividades suelen ubicarse preferentemente cerca de los recursos naturales, otras se localizan cerca de los mercados que van a abastecer, en tanto que otras pueden establecerse en cualquier lugar. Menos conocido, pero de creciente importancia, es que este enfoque subraya, asimismo las interdependencias de la materia prima y el producto procesado y también los subproductos, que hacen más fácil coordinar sus movimientos en una sola ubicación. Ejemplos: productoras de acero y las siderúrgicas, pues su gran interdependencia induce a la integración vertical de estas producciones<sup>4</sup>.

### El modelo de Michael Porter

Este autor expresa en su libro “la ventaja competitiva de las naciones” que la diversidad e intensidad de las relaciones funcionales entre empresas explican la formación de un complejo productivo y su grado de madurez.

Estas relaciones se refieren a los cuatro puntos del diamante, es decir, de las relaciones de apoyo, con productores de insumos complementarios y con proveedores de insumos y factores especializados.

El “diamante” de la competitividad : Condiciones básicas para la formación de clusters El enfoque conceptual que aquí se expone, se destacan cuatro aspectos básicos en el clima de negocios que determinan las ventajas competitivas de las empresas. Al operar de forma simultánea en el tiempo y en el espacio, estos aspectos crean las condiciones para la formación y el desarrollo de los clusters en determinados lugares.

Son los siguientes:

Las condiciones de los factores; La estructura de la industria a la cual pertenecen las empresas, incluyendo el esquema de las rivalidades que tienen entre sí; Las condiciones de la demanda; y La situación de las industrias relacionadas y de apoyo.

Es por ello que las categorías de análisis de las empresas individuales, como pueden ser las cuatro vías para el aumento de la productividad, no bastan para entender cómo fue que una empresa determinada desarrolló su competitividad.

---

<sup>4</sup> Perego, Luis Héctor. Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales. Un Modelo Integrado y Replicable de Clusters Productivos. Argentina 2003.

Antes, es preciso analizar las condiciones de la competitividad que existen en el clima de negocios de la empresa, un clima de negocios que suele estar estructurado por complejas redes de relaciones entre empresas y organizaciones públicas y privadas. Los cuatro aspectos que se destacan permiten encontrar y comprender los determinantes esenciales de la competitividad, dentro de la multiplicidad de relaciones, actores y causas que actúan en el clima de negocios.

## ASOCIATIVIDAD EN COLOMBIA

Según la experiencia de la Cámara de Comercio de Bogotá, en la promoción, el impulso y apoyo a la conformación de proyectos asociativos, plasmada en el libro Asociatividad empresarial en Colombia en septiembre de 2005, la asociatividad empresarial es un proceso mediante el cual un grupo de empresas deciden trabajar juntas para conseguir mejores resultados en el campo productivo, organizacional y comercial. Está ligada estrechamente a la razón de ser de toda empresa: ganar la preferencia de los consumidores, generar ingresos por encima de los costos, ser rentable y ser perdurable. La asociatividad empresarial tiene sentido si y solo si contribuye a que cada una de las empresas vinculadas logren obtener mejores resultados.

La asociatividad tiende a consolidarse como una excelente opción para incrementar la competitividad de las empresas. Son muchas y de gran valor las razones por las cuales las empresas se vinculan a procesos asociativos:

Para reducir costos   Para incrementar capacidad de producción   Para establecer canales propios de mercadeo y comercialización   Para establecer marcas que identifiquen la producción de empresas asociadas   Para fortalecer la capacidad de negociación   Para complementar recursos, esfuerzos y potencialidades   Para competir mejor

Perego (2003) en su libro Competitividad a partir de los agrupamientos industriales explica y contextualiza de forma muy clara el término de asociatividad como se muestra a continuación:

### La asociatividad como estrategia competitiva

Entenderemos por asociatividad, a un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima, o generar una relación más estable en el tiempo como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio

común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.

El esfuerzo conjunto de los participantes en la asociatividad puede materializarse de distintas formas, desde la contratación de un agente de compras o vendedor pagado conjuntamente, hasta la formación de una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio que permita acceder a financiamiento con requisitos de garantías, o para la comercialización de productos.

El término asociatividad surge como uno de los mecanismos de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización de las economías nacionales. La globalización económica está redefiniendo los procesos de manufactura al localizar las fábricas en diferentes partes del mundo, abriendo oportunidades, pero también significando amenazas para las PyME, las cuales además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales (Rosales, 1996a) requieren diseñar nuevos mecanismos de interrelación con el entorno.

En la búsqueda de las estrategias más viables para enfrentar la competencia derivada de las aperturas, directivos de las empresas, independientemente del tamaño de éstas, pueden apelar a un conjunto de opciones las cuales se clasifican en dos grandes categorías, no excluyentes: las individuales y las colectivas. Las estrategias individuales son de la absoluta discrecionalidad de la gerencia, mientras que las colectivas requieren el concurso de numerosos participantes al menos más de dos.

Entre las estrategias individuales que pueden emplear las empresas, además de las conocidas como de mejoramiento continuo y reingeniería, se encuentran otras menos divulgadas y analizadas como la de ingeniería de reversa o inversa.

Las estrategias individuales no son necesariamente excluyentes de las estrategias colectivas. Estas, como su nombre lo indica, involucran a todos los participantes y la acción de una repercute sobre otras en diferentes grados, dependiendo el impacto de la modalidad de estrategia empleada.

La necesidad de diseñar y adelantar estrategias colectivas pasa a ser no solamente una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas, sino que puede llegar a constituir un requisito básico de sobrevivencia para las PyME. Incluso algunas de las estrategias individuales tendrán éxito en la medida que ellas sean complementadas con estrategias colectivas.

La asociatividad: alianza voluntaria para la competitividad

La introducción efectuada anteriormente, permite ubicar con mayor precisión lo que debería entenderse por asociatividad, despojando a este término de falsas expectativas que pudieran conducir en el futuro a una frustración. Seis distinciones importantes tienen la asociatividad, a saber:

Es una estrategia colectiva. Tiene carácter voluntario. No excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera. Permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes. Puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales. Es exclusiva para pequeñas y medianas empresas.

La asociatividad permite el esfuerzo colectivo de varias empresas que se unen para solventar problemas comunes y se lleva a cabo mediante la acción voluntaria de los participantes, no siendo forzada la cooperación por ninguna empresa en particular. La decisión de intentar la asociatividad puede ser estimulada por instituciones ajenas a las empresas, como el Estado o los gremios empresariales, pero en definitiva son las empresas las que deben

llevarla a cabo. De acuerdo a esta característica la asociatividad se asemeja a una red horizontal pero se diferencia de ésta en que no hay restricciones para la afiliación. En las redes horizontales la cooperación se busca entre empresas que atienden al mismo mercado.

Otra distinción importante de la asociatividad es el alto grado de autonomía gerencial que mantienen los participantes después de adoptar la decisión. Por ejemplo, la manera de emplear los recursos o beneficios obtenidos a partir de la asociatividad es de la incumbencia exclusiva de cada empresa, la cual debe responder ante el resto de participantes por la cuota parte de los esfuerzos que le corresponde. La autonomía gerencial es un rasgo también presente en las redes horizontales, pero en esta la afiliación, como ya se mencionó, está restringida a quienes comparten el mismo mercado.

La posibilidad de mantener un alto grado de autonomía gerencial puede constituir uno de los principales estimuladores al desarrollo de la asociatividad en el futuro. Bajo esta modalidad los directivos de las empresas no son obligados a compartir información que estimen confidencial para sus compañías, como en el caso de la cooperación compulsiva de las redes verticales, o las exigencias de las alianzas estratégicas.

Una distinción adicional de la asociatividad es el carácter amplio de actividades de cooperación que puede abarcar. La asociatividad se puede establecer para múltiples propósitos desde el financiamiento hasta la investigación conjunta de determinado problema y, al mismo tiempo, abarcar las diferentes etapas de los

procesos básicos de las empresas, a saber, diseño, manufactura, comercialización, servicio post-venta, entre otros. En principio, no hay limitación del ámbito de la cooperación en la asociatividad como sí lo hay tanto en las redes verticales como en las horizontales. En las redes verticales el ámbito de la cooperación está determinado, como ya se ha mencionado, por los intereses específicos de la cadena de producción o incluso por los intereses estratégicos de las empresas líderes. En las redes horizontales, la cooperación está restringida a los límites impuestos por los mercados en los cuales operan las redes. En la asociatividad tampoco hay restricciones para la participación en cuanto al tipo de actividad que desempeñe la empresa participante.

La última distinción señalada de la asociatividad es que ella constituye un mecanismo de agregación de intereses exclusivo para las pequeñas y medianas empresas. Las grandes empresas apelan a la cooperación a través de alianzas estratégicas y aun cuando una misma empresa pueda mantener múltiples alianzas estratégicas siempre cada una de ellas es un acuerdo específico entre dos partes y no hay, en consecuencia, el carácter colectivo.

Las características de la asociatividad le otorgan a este mecanismo de cooperación inter-empresas una alta flexibilidad de afiliación, operación y ámbito de acción que puede ser empleado tanto por empresas insertadas en redes verticales u horizontales, o incluso para aquéllas que no pertenezcan a ninguna red.

Una empresa pequeña en particular puede estar simultáneamente empleando tanto la estrategia colectiva de la asociatividad como la de la integración en una red de producción. Las exigencias gerenciales, tecnológicas y financieras, entre otras, pueden ser, sin embargo, diferentes.

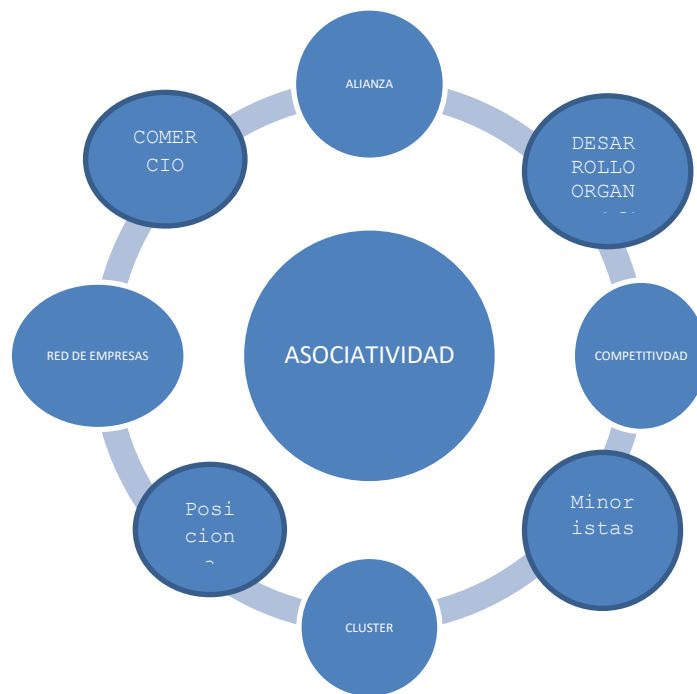
Dentro de las modalidades de la asociatividad se puede dar el caso de que las empresas participantes también integren una red horizontal de producción, donde todas ellas elaboran los mismos productos para un mismo mercado (cliente). En esta situación prevalece la independencia jurídica y cada empresa participante es responsable ante sus clientes por la calidad y condiciones de entrega de sus productos.

Como síntesis podemos decir que para lograr el estado de competitividad perfecta es necesario operar bajo entradas gratuitas al mercado, lo cual implica excluir condiciones tales como:

1. Altos costos de entrada para nuevos entrantes, 2. Falta de reconocimiento de marca, 3. Pobres canales de distribución, 4. Recursos escasos (o ya capturados por los líderes). 5. A estas condiciones podemos

agregar otras, captadas de múltiples experiencias en diferentes sectores y regiones, tales como: 6. Bajo conocimiento de las necesidades de los clientes y de nuevas oportunidades de los mercados internacionales. 7. Altos costos de customizar productos diversos a los clientes. 8. Grandes inventarios para satisfacer la inestabilidad de la demanda y la desconfianza de los proveedores 9. Largas demoras para la penetración en el mercado. 10. Largas demoras en la entrega de órdenes 11. Largos ciclos de ventas (lenta selección de alternativas, sin información detallada, ni políticas claras de retornos, etc.) 12. Pobres certificados de calidad, de procesos, de servicios, etc. y costosas capacitaciones de los programas masivos.

## 5.2. MARCO CONCEPTUAL.



Fuente . Autor del proyecto

La asociatividad trae consigo términos relacionados, con aspectos tales como alianzas estratégicas que redundaran en beneficio para cada una de las unidades vinculadas en los procesos asociativos.

El posicionamiento se logrará por medio de condiciones satisfactorias relacionadas con precios y tenencia de productos para satisfacer las necesidades de los clientes

El desarrollo organizacional se verá desde un aspecto de mejora de la competitividad frente a otros sectores relacionados con la venta minorista refiriéndonos a las tiendas de barrio consideradas casas o lugar donde se venden al público artículos al detal. Dentro de ellas se encontrarán tiendas de barrio cuya radio de influencia será unas de las cuadras de su contexto geográfico. Dentro de este contexto se pueden encontrar la tienda cervecera, tiendas misceláneas, tiendas granero

### 5.3. MARCO LEGAL

En esta parte del código del comercio se puede observar la calificación de los comerciantes, en el artículo 10 se dice que es comerciante(s) aquel o aquellas personas que profesionalmente se ocupan de las actividades que son consideradas como mercantiles...art 10

El código también tiene en cuenta las personas que ocasionalmente ejecutan actividades mercantiles, no son clasificadas como comerciantes pero tienen que acogerse a las normas establecidas por el código....art 11

En el caso de habilidades e inhabilidades para ejercer el comercio se dice que toda persona que según las leyes tenga las capacidades para contratar y obligarse, es hábil para ejercer el comercio; las que con arreglo a esas mismas leyes sean incapaces, son inhábiles para ejercer dichos actos comerciales. En el caso de menores de edad se dice que los menores habilitados de edad pueden ejercer libremente el ejercicio de las actividades comerciales y enajenar gravar en desarrollo del mismo de toda clase de bienes, en el caso de los menores inhabilitados de edad que hayan alcanzado la mayoría de edad y que tienen peculio profesional pueden ejercer la actividad comercial y obligarse en desarrollo de la misma hasta que concluya dicho peculio; los menores adultos pueden ejercer la actividad comercial siempre y cuando haya una autorización de sus representantes legales y actuar bajo la responsabilidad de ellos mismos.....art 12

Una persona para efectos legales se dice que está ejerciendo actividades comerciales cuando está inscrita en el registro mercantil, cuando tenga un establecimiento de comercio abierto y cuando se anuncie al público como comerciante.....art13<sup>5</sup>

Las personas que son inhábiles para ejercer la actividad comercial son aquellos que son declarados en quiebra, los funcionarios de entidades oficiales y semioficiales, y las demás personas que por orden judicial no puedan ejercer la

---

<sup>5</sup> [www.mincomercio.gov.co/econtent/Documentos/inversion/CodigodeComercio.pdf](http://www.mincomercio.gov.co/econtent/Documentos/inversion/CodigodeComercio.pdf)

actividad comercial si las personas mencionadas quisieren realizar el ejercicio comercial serian sancionadas `por las leyes y normas comerciales inscritas en el código del comercio.....art14<sup>6</sup>

Cuando las personas tomen cargos que la inhabiliten para ejercer la actividad comercial tendrán que comunicar a la respectiva cámara de comercio.....art15.

Cuando se dicta sentencia condenatoria por delitos contra la propiedad, fe pública, economía nacional, la industria y comercio, contrabando, competencia desleal y otros, se impondrá una pena no menos de diez años para poder ejercer nuevamente la actividad comercial...art16

En cuanto a las obligaciones de los comerciantes se dice que deben, matricularse en el registro mercantil, inscribir en él, registro todos los actos en los libros, y documentos que la ley exija, llevar contabilidad regular, conservar la correspondencia relacionada con negocios o actividades, denunciar ante el juez competente la cesación en el pago correspondiente de las obligaciones mercantiles y no ejercer competencia desleal. Cap. 2 art 19.

## MARCO GEOGRAFICO

El presente trabajo se llevará a cabo en un contexto empresarial el cual se localizará en el municipio de Ubaté Cundinamarca, el cual tiene las siguientes características

La zona de estudio estará centrada en el municipio de Ubaté, tiene 38.804 habitantes, está formada por 13 barrios y 9 veredas. Este municipio es cabecera de la provincia del valle de San Diego de Ubaté. La Provincia limita al Norte; Noroeste y Noreste con el Departamento de Boyacá, al Occidente con la Provincia de Rionegro; al Sur con la Provincia de Sabana Centro y al Sureste y Oriente con la provincia de Almeidas.

---

<sup>6</sup> Idem

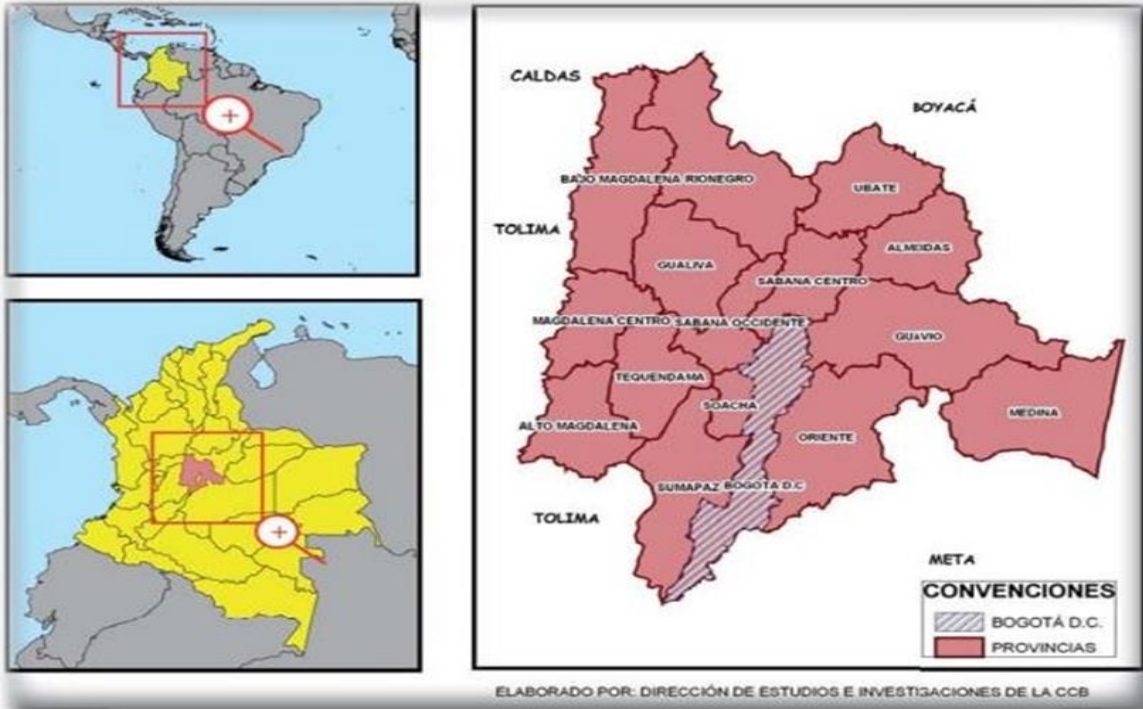


Ilustración 7. Localización de la provincia de Ubaté en Colombia y Cundinamarca



Ilustración . Localización de la Provincia de Ubaté y sus municipios aledaños

Predominan las tierras de pastos aptas para la ganadería y la agricultura. Los cultivos más representativos de la provincia, además de la papa, fueron: maíz, arveja, mazorca, café, mora y gulupa, Es la segunda provincia en producción de litros de leche por día: 15,8% de la producción de Cundinamarca. Se destacaron los municipios de Guachetá, Ubaté, Fúquene y Lenguaque. Se caracteriza por su tradición minera, principalmente por las explotaciones de sal y carbón. Sin embargo, prolifera la pequeña minería con la utilización de tecnologías de subsistencia de carácter informal.

Es la séptima provincia de Cundinamarca entre las de menor porcentaje de analfabetismo (14,9%), por debajo del promedio departamental (15,9%). Se destaca por la oferta turística de gran valor paisajístico, arquitectónico (basílica de Ubaté) y religioso.

La estructura empresarial de la provincia se concentra en el sector servicios (72%), la explotación de minas y canteras (12%), la industria (8%), la construcción (4%) y la agricultura (4%). La mayor proporción de empresas se localizó en el municipio de Ubaté (56,1%). Le siguen en su orden: Guachetá (9,2%), Simijaca (7,7%), Carmen de Carupa (5,4%), Lenguaque (5,4%), Susa (3,9%), Sutatausa (3,8%), Fúquene (3,1%), Cucunubá (2,7%) y Tausa (2,3%). El 1,5% de las empresas de la provincia realizan operaciones de comercio exterior. (Camara de Comercio de Bogotá, 2016)



Ilustración. Mapa satelital del municipio de Ubaté, Cundinamarca

## METODOLOGIA

### 14.1. TIPO DE ESTUDIO

En el desarrollo de esta investigación, se utilizó un análisis de tipo DESCRIPTIVO. Se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación. En el caso de la economía, la administración y las ciencias contables, es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad que el exploratorio. Este lo define el estudio descriptivo, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.

Por esto es posible:

Establecer las características demográficas de unidades investigadas.

Identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación.

Establecer comportamientos concretos.

Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación.<sup>7</sup>

Metodológicamente: supone un proceso modesto y sencillo al alcance de todos ("la ciencia no deja de ser ciencia por ser modesta" Fals Borda), pero a la vez que lleve : a la participación procesual, a asumir crítica y estructuralmente la realidad y a la reflexión seria y profunda de sus causas y tendencias , a conclusiones científicas, a estrategias concretas y realizables, a una planeación, a una praxis - acción renovada y transformadora en la que vaya interviniendo toda la comunidad, a una continua reflexión sobre la praxis para hacerla cada vez más liberadora y transformadora de la realidad.<sup>8</sup>

### 14.2. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION

#### 14.2.1. Técnica de Encuestas

Se aplicó una encuesta a los propietarios de las tiendas principales en los 13 barrios del municipio de Ubaté preguntas de tipo abiertas y cerradas; con el objetivo de conocer y profundizar sobre la problemática de la investigación así como también obtener toda la información relacionada con lo concerniente a los objetivos propuestos a alcanzar.

---

<sup>7</sup> MENDEZ A., Carlos E. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3ª ed. Mc Graw Hill. 2005. p. 136

<sup>8</sup> [www.cimas.eurosur.org/global/fichas/ficha.php?entidad=Metodologias&id=3](http://www.cimas.eurosur.org/global/fichas/ficha.php?entidad=Metodologias&id=3)

Se realizaron 52 encuestas en un promedio de 4 por barrio de acuerdo con el censo realizado en la salida de campo anterior.

En esta encuesta se pudo extraer información detallada sobre el punto de vista de cada uno de los tenderos en cuanto a su entorno sociocultural y económico, siendo este un cuestionario debidamente realizado y corregido para el cumplimiento de los objetivos propuestos para el proyecto.

#### 14.2.2. Modelo de encuesta. (ver anexo 2)

#### 14.2.3. Técnica de Observación

En el campo de las ciencias económicas y especialmente de las administrativas, la observación directa cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado como los medios audiovisuales.<sup>9</sup>

La observación supone unas condiciones especiales en su empleo. Éstas son:

Debe servir para lograr resultados de los objetivos planteados en la investigación.

Debe ser planeada de una manera sistemática. El investigador debe definir que quiere observar y cuáles son sus posibles resultados.

Debe ser controlada sistemáticamente por el investigador y estar relacionada con proposiciones teóricas referidas al objeto de investigación.

Por ello, quien observa debe conocer a fondo el marco teórico sobre el cual fundamenta su investigación.<sup>10</sup>

La técnica de observación fue directa ya que por medio de esta se pudo apreciar muchos detalles de los negocios (tiendas) desde su punto de vista exterior como interior, dándonos a su vez una idea más clara de cómo es el manejo del tendero sobre la tienda como el debido uso adecuado que debe prestar la misma.

### 14.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

#### 14.3.1. Fuentes Primarias

---

<sup>9</sup> BERNAL T., César Augusto. Metodología de la Investigación. Colombia. Prentice Hall. 2000. p. 173

<sup>10</sup> MÉNDEZ A., Carlos E. Metodología, diseño y desarrollo del proceso investigativo. Tercera edición. Colombia. Mc Graw Hill. 2001. p. 143

Como fuentes primarias tenemos a las personas que actuaron directamente con el instrumento de investigación que fue la encuesta, estas personas son los tenderos quienes tienen el conocimiento casi en su totalidad del negocio

#### 14.3.2. Fuentes Secundarias

Como fuentes secundarias para la recolección de la información tenemos como base la documentación bibliográfica asociada con el tema, algunos de los cuales se pudieron obtener con la ayuda del material bibliográfico que posee la biblioteca de la Universidad de Cundinamarca

#### 14.4. TAMAÑO Y CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

La población seleccionada para el proyecto está conformada por los 98 tenderos registrados en la cámara de comercio de Bogotá, sede del municipio de Ubaté, ubicada en la calle 5 No 9-75 barrio centro de este registro se tomó el 53 % de estas.

Esta muestra que se escoge es la encargada de brindar información confiable para la investigación y el objetivo principal del proyecto sobre lo que se desea establecer como el trabajo de campo.

$N$ =total de la población( $x$ )

$Z_{\alpha}$ =1,962 (si la seguridad es del 95%)

$p$ =proporción esperada (en este caso 50%=0.50)

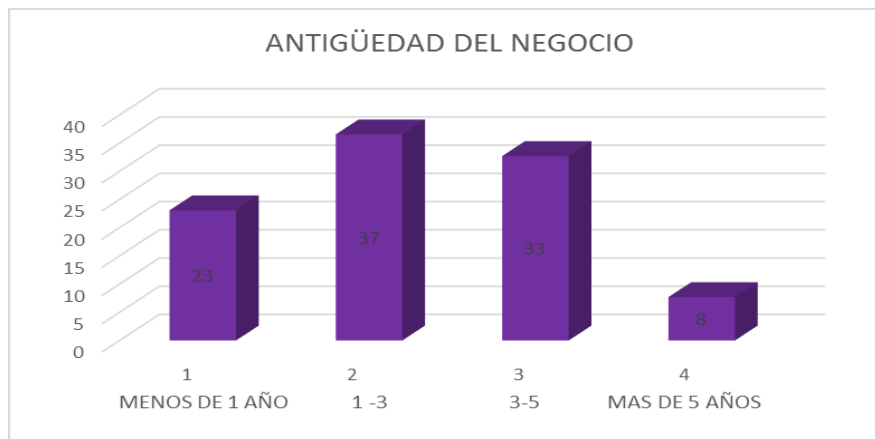
$q$ =1- $p$  (en este caso 1-0.50=0.50)

$d$ =precisión en (este caso se desea un 5%)

## DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LOS TENDEROS DEL MUNICIPIO DE UBATE

En el presente capitulo se consolidan todos los resultados tanto del proceso de observación como los de las encuestas realizadas a los propietarios de los establecimientos de ventas minoristas como son las tiendas de los 13 barrios del municipio de Ubaté, Cundinamarca

### 1. ANTIGÜEDAD DEL NEGOCIO

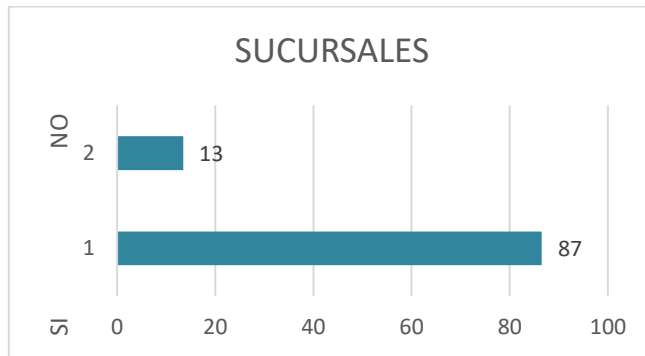


En relación con la antigüedad del negocio se observa que el 37% de los establecimientos tiene de 1 a 3 años de estar operando, le sigue el 33% con una antigüedad de 3 a 5 años y por ultimo con un 8% negocios de más de 5 años. Lo que se observa como resultado de esta encuesta que un 23% son negocios relativamente nuevos en sus operaciones.

Lo que también se pudo observar como resultado de esta pregunta es que en el último año este tipo de negocio se ha incrementado, ya que el 23% de estos solo tienen de antigüedad un año. Se considera que por motivos de pérdida de empleo por la pandemia se tomó la decisión de invertir en un negocio propio y en su casa. Además, es un negocio que no tenía restricción

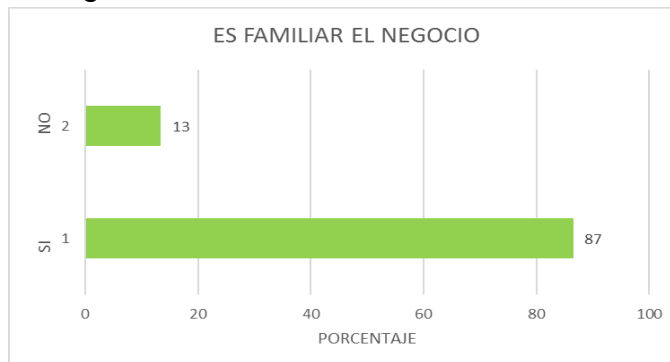
El 8% demuestra el afianzamiento que tienen este tipo de negocios en el barrio, puesto que llevan más de 5 años funcionando

## 2. Tiene sucursales de su establecimiento en otro barrio



El 94% de los establecimientos son únicos es decir solo existe uno de ellos, esto debido a la falta de capital para invertir en otro negocio o porque solo da lo suficiente para el funcionamiento de este. Solo el 3% tienen otro establecimiento en otro barrio, son negocios únicos.

## 3. El negocio es familiar



El 87% de los negocios encuestados son familiares, es decir son parte de la economía familiar

## 4 Cuantas personas trabajan en el negocio

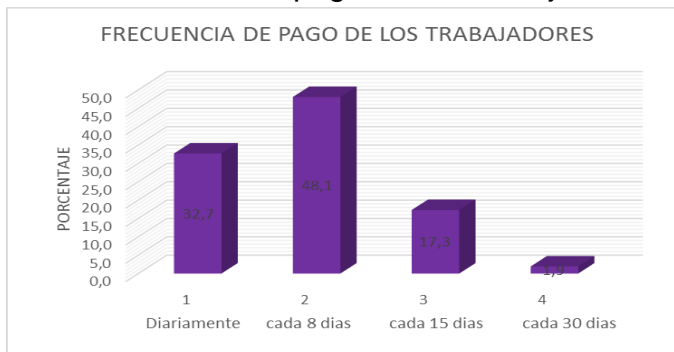


trabajador	no	%
familiar	37	71.71
otros	15	29.29

En el trabajo de campo realizado sorprende el hecho, que, si bien el negocio es de familia, se puede ver que la contratación de personal externo tiene una muy poca participación. Del personal externo la entrevista arroja que en 29.29% establecimientos se contrata trabajadores, y en 37 están incluidos familiares esto realizado únicamente en establecimientos, dejando entrever que en muchos negocios el personal es mixto.

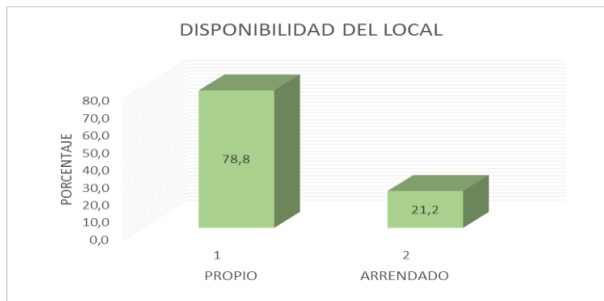
Algunos casos, donde el personal es solo familiar, se observa el apoyo mutuo para el aumento de las ventas, la disminución de costos y el crecimiento de la tienda o negocio; en casos donde el personal es mixto o en su totalidad es externo se hace como precaución y control de temas como EPS, ARP, pensiones y cesantías por medio de contratos escritos donde se manifiestan las cláusulas de pago por parte del empleador hacia el empleado y temas del salario a pagar pactándose a partir del Salario Mínimo Legal.

Cuál es la forma de pago de sus trabajadores



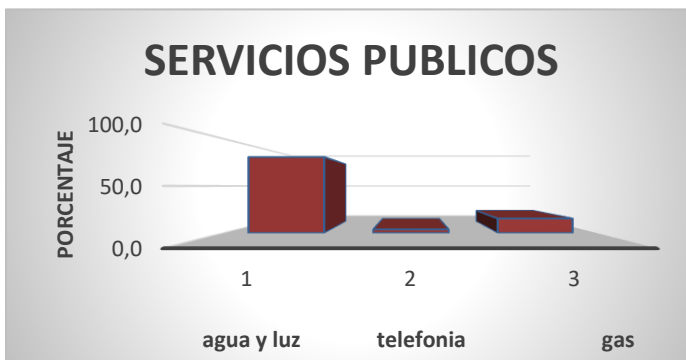
En el estudio realizado se puede observar que la mayoría de los establecimientos en los diferentes barrios del municipio de Ubaté contratan su personal no con contratos formales y escritos sino que por el contrario son verbales y los términos de pago se realizan de la misma forma, quedando expuestos los trabajadores a no tener pago de salud, ARP y mucho menos pensión, ya que en la mayoría de negocios el pago por el trabajo realizado. El 48% de los encuestados dijo pagar o sacar su sueldo cada 8 días, esto lo hacen con el fin de evitarse el pago de prestaciones sociales, siguiéndole en porcentaje el pago a diario con el mismo propósito.

## Condicion del local



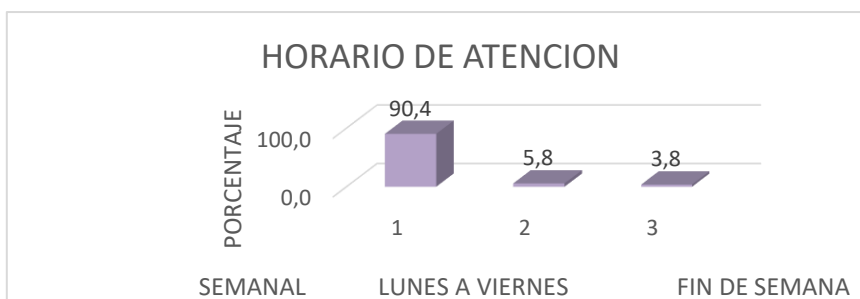
En esta pregunta se pudo ver el fenómeno común entre las personas que conforman negocios o establecimientos comerciales, dejando a la vista que en la mayoría de ocasiones los locales son arrendados y no propios todo esto de la cifra arrojada que fue de 21.2 % negocios que alquilan un predio para instalar su negocio, y el 78.8% donde el propietario de la vivienda realiza el montaje del establecimiento para su sustento diario.

## Servicios públicos del local

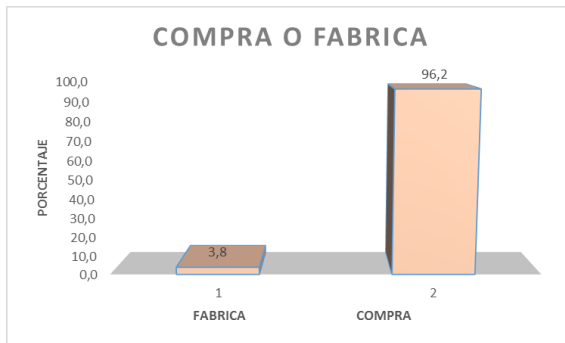


Con relación al tema de los servicios públicos se encontró que el 70% cuentan con agua y luz dentro de las instalaciones del negocio. El 10% servicio telefónico y el 20% cuenta con gas.

## Horario de atención

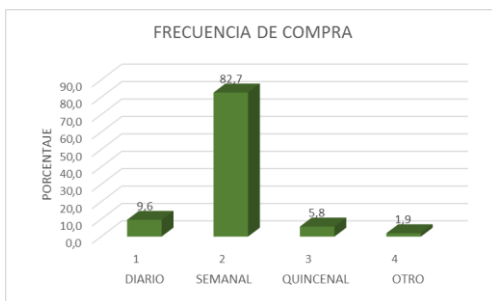


El horario de atención de la mayoría de establecimientos es de toda la semana de lunes a domingo, el 5,8% solo de lunes a viernes y el 3,8% solo los fines de semana esto ya que dependen de los horarios de los propietarios o quienes lo atienden



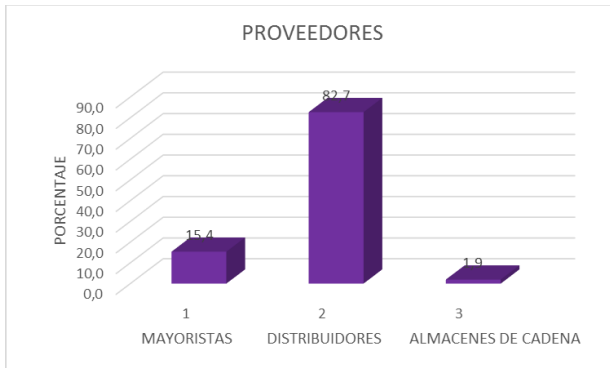
Se puede observar que el 96% de los negocios no fabrica sus productos por ser tienda establecimientos de l chigo o café internet, y el 3,8% son panaderías y otros.

#### FRECUENCIA DE COMPRA



El 9,6% de la población encuestada adquiere sus productos diariamente ya que son productos de activa rotación en el mercado, el 82,7% lo hace semanalmente ya que son productos de primera necesidad pero no son perecederos, el 5,8% lo hace quincenalmente ya que son productos de segunda necesidad como ocurre, a su vez, con el 1,9% restante donde se incluyen otro manejo de tiempo.

## QUIENES SON SUS PROVEEDORES



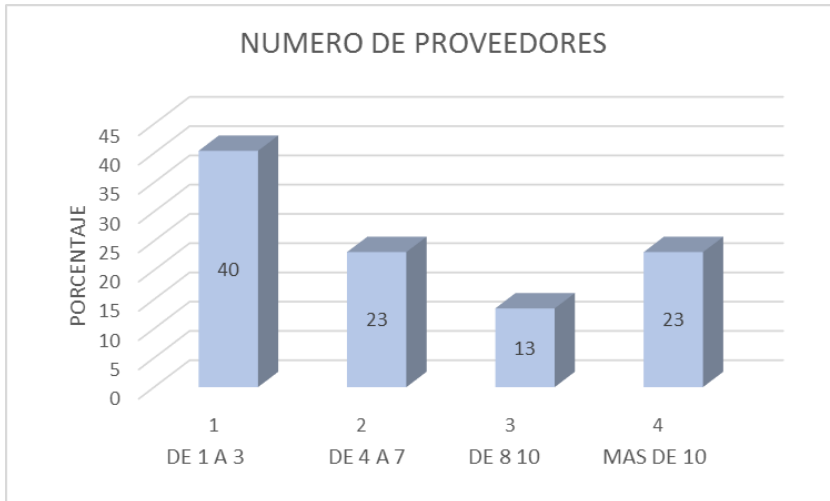
En conjunto con lo anterior, los negocios o establecimientos adquieren sus productos por medio de distribuidores esto responde a un 82% de las entrevistas, mayoristas con un 15.4%, otros con un 1.9% en supermercados. Los porcentajes anteriores implican un control de los costos de los productos por parte del tendero recurriendo a proveedores quienes distribuyen sus productos a un menor precio para beneficio del tendero; los mayoristas quienes, por las cantidades manejadas, causa que los precios sean bajos para el tendero

## UBICACIÓN DE LOS PROVEEDORES



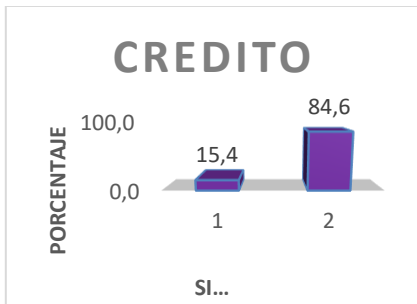
Como resultado de la pregunta que en donde se encuentran ubicados sus proveedores el 94.9% respondió que la mayoría son de la ciudad de bogota, el restante son del municipio esto refiriéndose a algo de hortalizas y quesos. El mayor porcentaje, a pesar de no tener a sus proveedores dentro del municipio, se muestran satisfechos por el cumplimiento y los precios de los mismos, quienes tienen sus proveedores dentro del municipio dicen disminuir los costos de fletes pero anuncian descuido en la calidad, en ocasiones, de los productos.

## NUMERO DE PROVEEDORES



El 40% de los encuestados dicen tener como máximo 3 proveedores, el 23% dice que tienen máximo 7 proveedores, el 13% dice tener 10 proveedores y el 23% tienen más de 10 proveedores esto debido a su gran variedad de productos que ofertan dentro de sus establecimientos.

## LE OTORGAN CREDITO



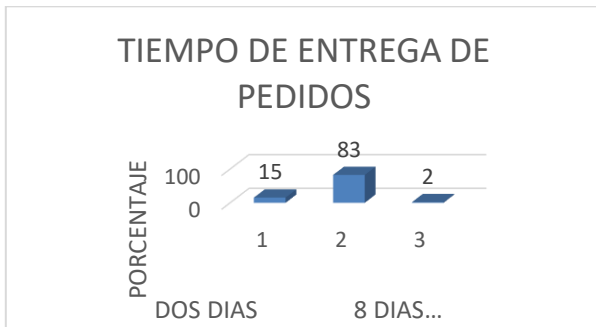
El tema de los créditos otorgados por parte de los proveedores a los tenderos se ve reflejado de la siguiente manera el 15,4% les dan crédito y al 84,6% deben pagar al momento de recibir las mercancías. Es por ello que los tenderos deben preocuparse por vender para poder reunir el dinero y volver hacer los pedidos.

## TIEMPO SOLICITADO DECREDITO



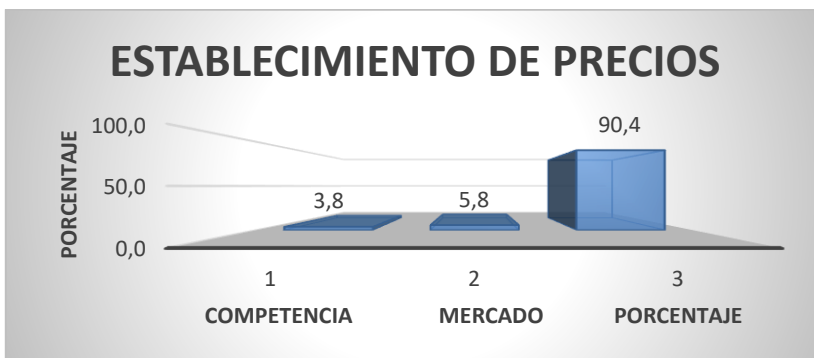
Aunque en algunos establecimientos de la muestra tomada se puede apreciar cierta amplitud de tiempo hacia los créditos dados a los negocios por parte de sus proveedores, se sigue manteniendo un margen o estándar de 30 días en el crédito con una mayoría del 82%, esto nos hace observar que el consumo de productos es en general continuo para el reabastecimiento del negocio o tienda.

## TIEMPO DE ENTREGA DE LOS PEDIDOS

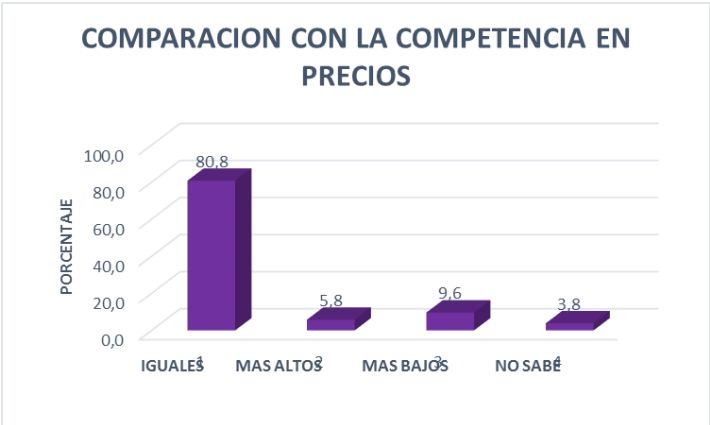


Los tenderos seleccionados mostraron una amplia tendencia a tener proveedores donde buscan una entrega de la mercancía o provisiones entre los primeros 5 días después de haberse hecho el pedido entre un rango del 43% y 47% aunque alguna minoría tiene la opción de esperar mas de 6 días para el reabastecimiento de la tienda o negocio.

Los precios de sus productos los fija de acuerdo a



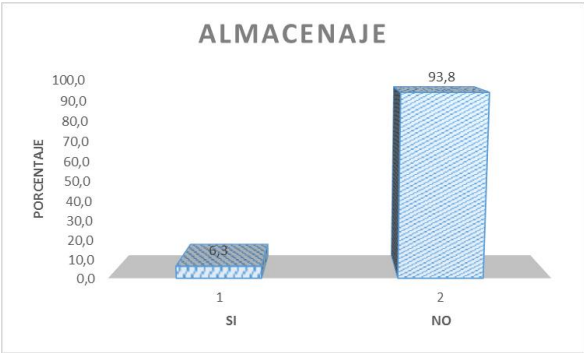
Los tenderos mostraron una amplia tendencia a la aplicación de precios de acuerdo a sondeos realizados los cuales establecen por porcentaje, por lo general es un 20% sobre el precio base, de los encuestados el 90.4% lo hacen de esta manera, el 5,8% lo hacen de acuerdo al mercado y el 3,8% por la competencia



La mayoría de los encuestados con 80.8% mostraron una amplia tendencia a llevar un mismo estándar de precios de acuerdo a la competencia aunque hay excepciones en las que el tendero no sabe el origen del precio del producto (1 tendero). Esto muestra la falta de estrategias de marketing para el mejoramiento financiero a partir de los precios puestos a los productos o servicios; el bajo nivel académico que, por lo general tiene el tendero, sobre la economía y factores que la integran como la oferta y la demanda causa la disminución de ingresos líquidos para el tendero y la disminución de la calidad de lo producido por el mismo.

Grafico 26. NEC

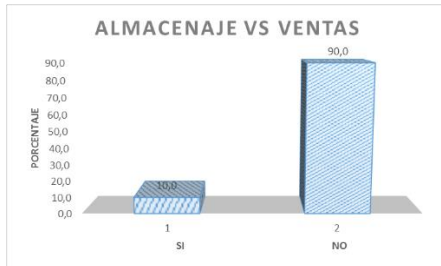
NECESITA UN SITIO PARA ALMACENAR



El 93.8% de los tenderos o comerciantes no requieren de un lugar especial para el almacenamiento de los productos ya que, como se apreció en algunos lugares, se observaban productos de rápida circulación o en otros casos negocios donde se

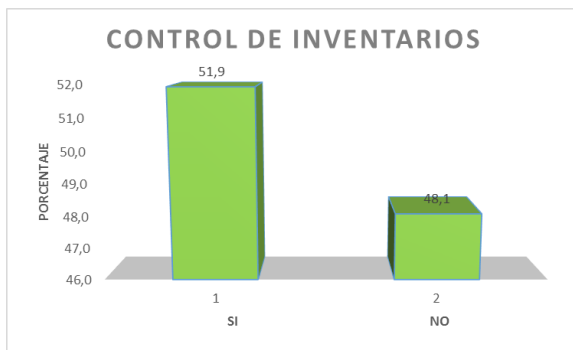
hacia prestación de servicios (internet, llamadas), en los casos donde sí se requiere se debe a que son productos perecederos o que la temperatura es primordial para el cliente.

## EL NO TENER ALMACENAJE LE HA AFECTADO EN SUS VENTAS



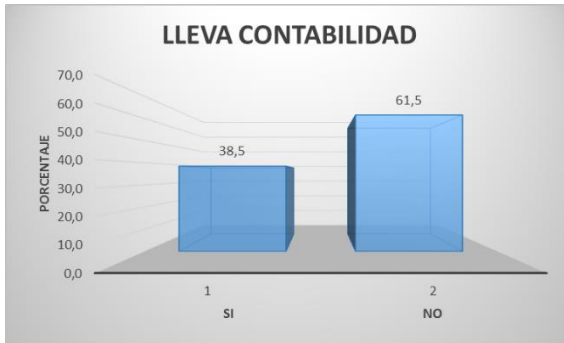
La mayor parte de los comerciantes encuestados, el 90.8%, no se ven afectados en ventas por no tener un sitio especial para sus productos ya que la circulación de los mismos en el mercado es rápida lo que impide que se requiera, aunque en algunos lugares si se afectan las ventas ya que productos perecederos como frutas y verduras requiere de refrigeración para una amplia conservación en el caso del 9.2% restante.

## CONTROLA LOS INVENTRIOS

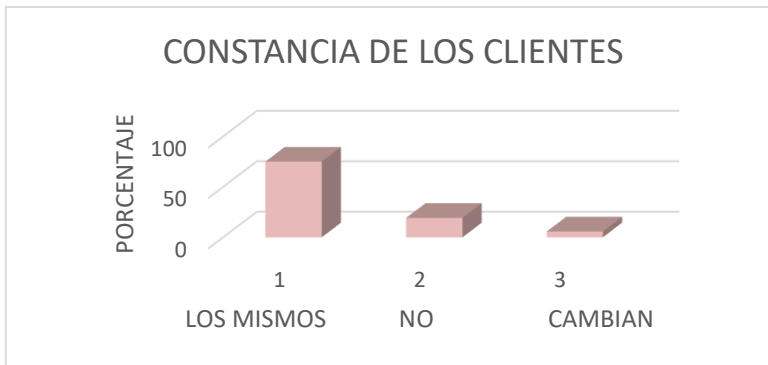


El inventario de los productos, siendo un tema muy primordial para un negocio es, a su vez, un tema dejado en el olvido donde algunos comerciantes no le dan relevancia a la falta de algunos del producto que comercializan y se refleja en un 48% de los encuestados donde no se ejerce este control contra un 51.9% de comerciantes que llevan controles entre 1 y 5 días de inventario.

## LLEVA CONTABILIDAD



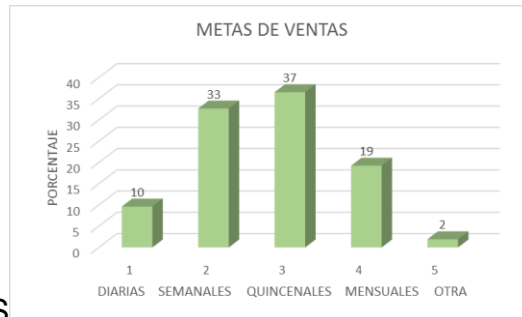
Con este ítem se evidencia la falta de un control sobre los ingresos y los gastos, ya que el 61.5% no llevan registro de la contabilidad del negocio ya que consideran que no lo necesitan, y un 38.5% que si lo hacen pero no estrictamente solo lo hacen en un cuaderno ósea de manera informal



Se evidencia una fidelización por parte de los clientes existentes en el negocio con un 58% de los cuales son los mismos clientes los del barrio y un 30% que no son los mismos y un 12% que cambian de clientes es decir no son los mismos sino que reconocen que ha veces ingresan personas que no son del barrio



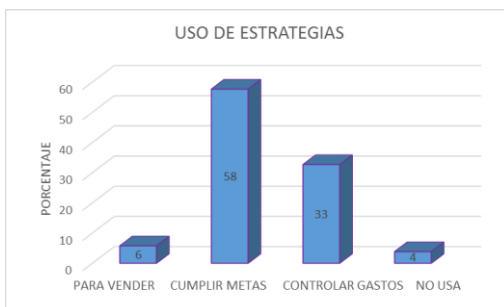
El 84.6% dicen no fiar por motivos de falta de seriedad por parte de sus clientes en el pago de esos compromisos y el 15.4% dice que si porque son personas que ya conocen y por lo general son vecinos y amigos, este registro también lo llevan en cuadernos.



## METAS DE VENTAS

La mayoría de comerciantes o tenderos, el 10% de los encuestados, fijan una meta diaria de ventas pero en la mayoría de los casos se maneja un monto específico a manejar; semanalmente el 33% maneja estas metas, el 37% quincenalmente y el 19% mensualmente siempre manteniendo un porcentaje establecido por ellos, por porcentajes como el IPC y el aumento porcentual del costo de vida en Colombia o con un valor específico a aumentar.

## UTILIZA ESTRATEGIAS

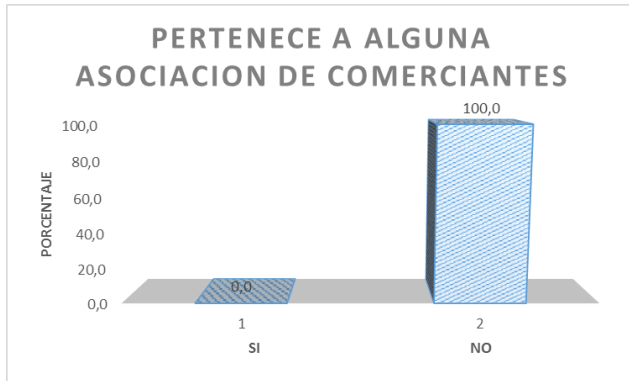


Las únicas estrategias que se ven, que sobresalen, son las estrategias de cumplir ventas en un 58% y estrategias de control de gastos con 33%; los restantes de los encuestados no aplican alguna estrategia ya que se les ve conformes con el producido del negocio.

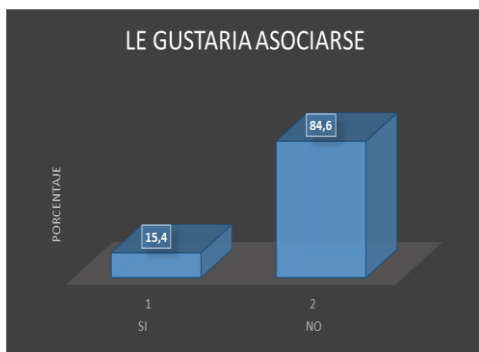


El 96.2% de la población encuestada no aplican ninguna estrategia de diferenciación frente a sus competidores ya que ni saben que es una estrategia

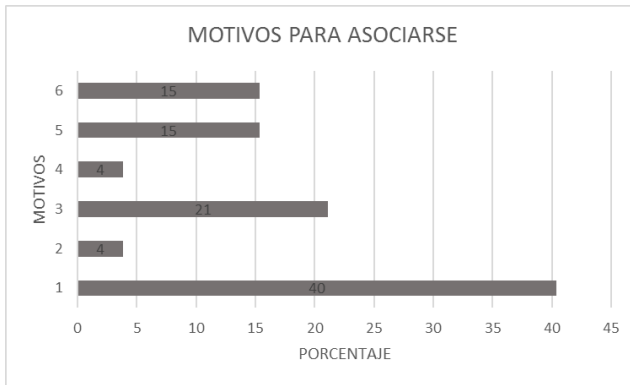
diferenciadora. El 7.8% restante dice que si, pero consideran estrategias abrir más temprano y cosas así y se encuentran a gusto con la imagen que puede llegar a dar su negocio.



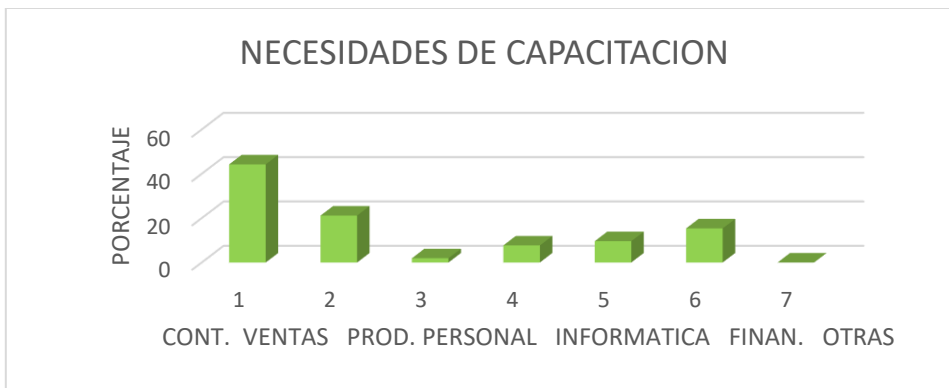
Ninguno de los encuestados pertenece a alguna asociación de comerciantes, y dicen no haber escuchado por parte de ningún ente el interés por establecer una para el beneficio de este sector de la economía en el municipio



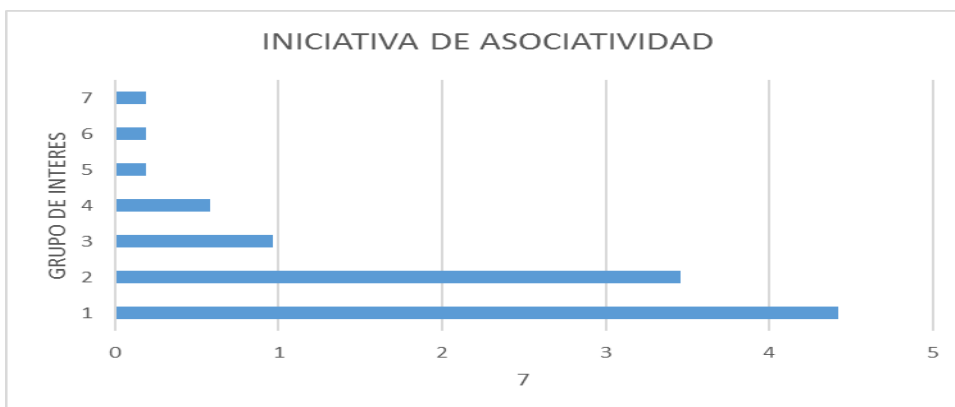
A la pregunta si le gustaría asociarse el 84.6% respondió que no, ya que dicen desconocer para que les serviría hacer parte de una de estas entidades. Y que eso significaría pagar para que otros se beneficien



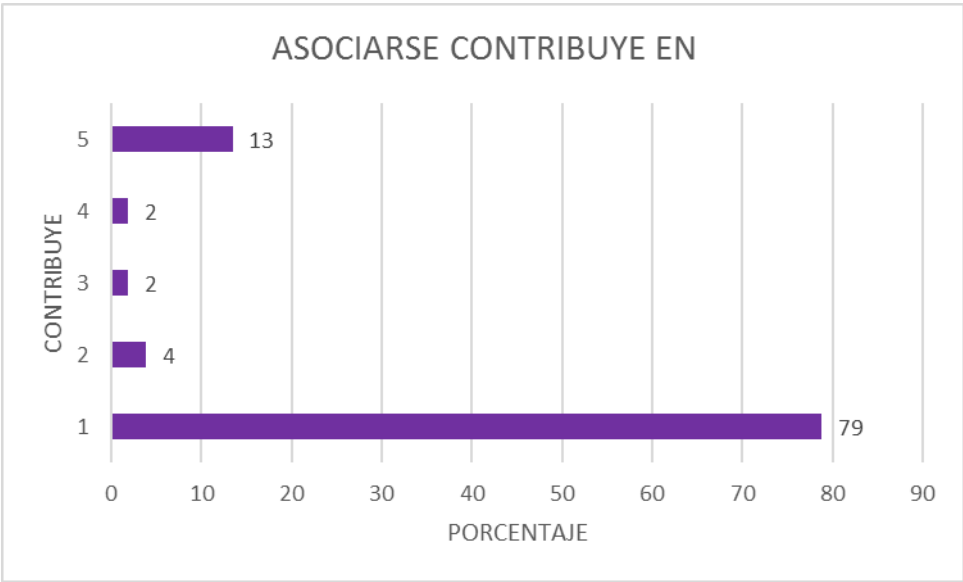
El 40% opina que se asociaría para comprar más barato, el 21% dijo que se asociaría para obtener crédito el resto aludió las opciones de vender más y ampliar el número de clientes



De los encuestados el 39% dijo necesitar capacitación en contabilidad, el 19% en estrategias de ventas, el 15% dijo que en finanzas, el 11% dijo en informática, el 9% en manejo de personal y el resto en otras capacitaciones

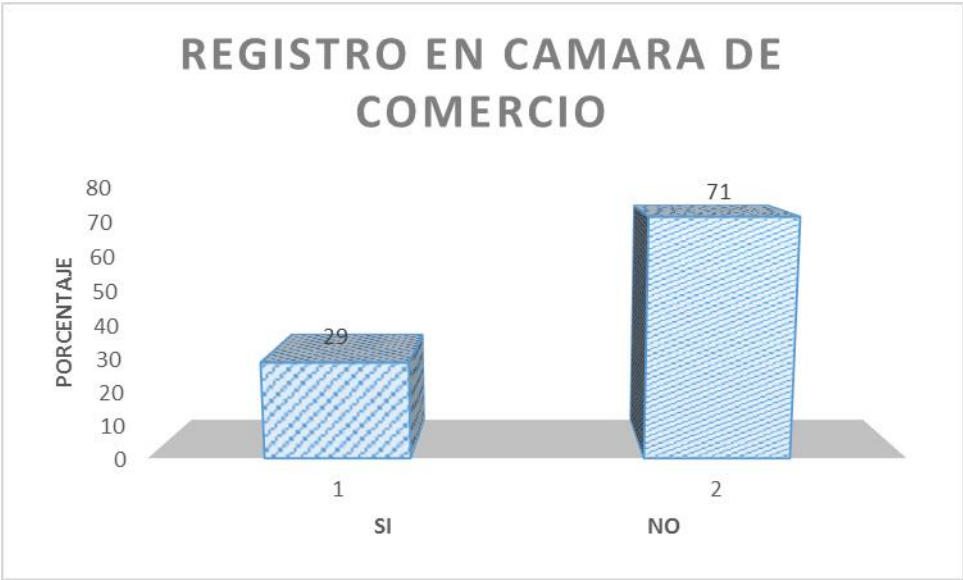


El 46% de los encuestados consideran que la Universidad de Cundinamarca debería tomar la iniciativa, el 35 % que la alcaldía, el 10% la junta de acción comunal, el 5% el gremio de comerciantes, y el restante opina que los otros.



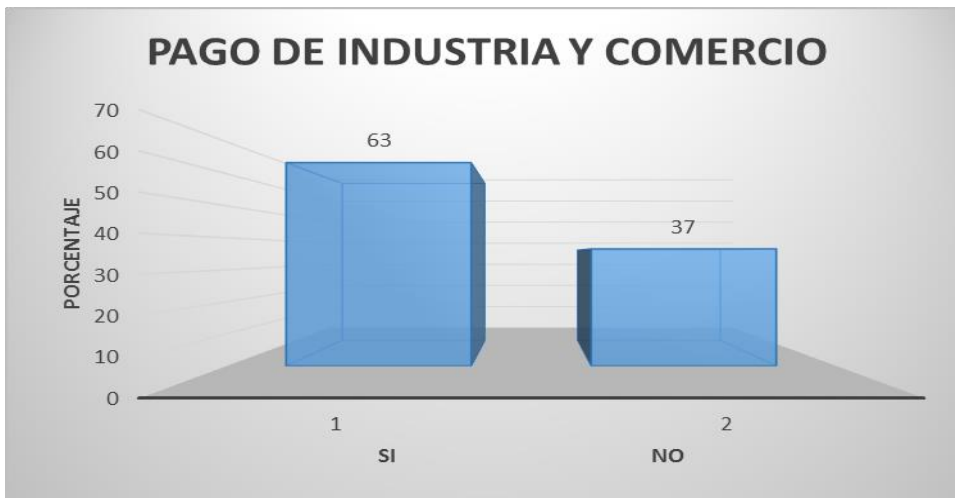
El 79% consideran que asociarse contribuye a ser leal con la competencia, el 13% solidarse con los competidores, el 4% a respetar los acuerdo

Esta registrado en la cámara de comercio ¿



Se puede evidenciar que el tema de la informalidad es notorio, ya que de los 52 tenderos encuestados solo el 29% están inscritos en la cámara de comercio de Bogotá, el 71% restante no tiene este registro. Unos aludieron que lo pagaron durante cierto tiempo, pero después no siguieron haciéndolo

## Hace pago de impuesto de industria y comercio



El 63% de los encuestados lo hacen porque consideran que pueden cerrarles el establecimiento por parte de la alcaldía, pero no lo hacen con gusto

## RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Falta de registros contables Falta de financiación Informalidad No utilizan estrategias No llevan control de inventarios	Fidelización de clientes Antigüedad Segmento de mercado Conocimiento del mercado
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mercado Asociarse Ayudas del gobierno Reducir los costos variables por insumos mediante una negociación grupal	Competencia de grandes almacenes Ventas ambulantes Cierre de locales

La estrategia que se propone para solucionar estos temas es estructurar una asociación de tenderos del municipio de Ubaté por medio de la cual se podrá enfrentar y aprovechar los factores internos y externos de cada uno de los negocios

## PROPUESTA EMPRESARIAL

### PROPUESTA EMPRESARIAL

Para la culminación de este proyecto se tendrá en cuenta como propuesta empresarial la creación de una asociación de tenderos en el municipio de Ubaté Cundinamarca con el fin del mejoramiento en áreas como el compromiso mutuo, la facilidad de adquirir diversas fuentes de financiamiento, desarrolla actividades u obras comunitarias conjuntas, la solidaridad con los competidores entre otras.

#### 15.4.1. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo económico depende esencialmente de tres factores: la inversión, el empleo y el consumo. Estos factores interactúan bajo la siguiente lógica: La inversión aumenta la capacidad productiva de las empresas generando más puestos de trabajo; los nuevos empleos aumentan la capacidad de consumo de los hogares, ampliando así la demanda de bienes y servicios que producen las empresas, y finalmente los negocios obtienen mayores ingresos para realizar nuevas inversiones, completando e iniciando nuevamente el circuito que permite alcanzar el desarrollo y el crecimiento económico.

Como puede verse, cada factor depende de los otros: si no hay mercado para la producción, no hay inversión, sin inversión no hay empleo, si no hay empleo no hay consumo y si no hay consumo no es posible el desarrollo económico.

Por los anteriores aspectos la creación de la Asociación de Tenderos del Municipio de Ubaté está ligado a distintos actores o acciones a desarrollar entre la alcaldía y la asociación de tenderos; con la asesoría de la facultad de ciencias administrativas y contables, de la Universidad de Cundinamarca y con el desarrollo de las diferentes actividades propuestas en el cronograma donde se realizarán trimestralmente iniciando el desarrollo de la asociación respaldada por la alcaldía y asesorada por la Universidad de Cundinamarca.

igualmente contando con la participación de la cámara de comercio donde prestará asesorías y asistencia para que los negocios que no están legalizados se formalicen y en tercera instancia se espera que la secretaria de salud brinde una capacitación sobre manipulación de alimentos ya que la mayoría de estos negocios son panaderías y cafeterías

## 15.4.2. CONSTITUCIÓN DE UNA ASOCIACIÓN

Una entidad sin ánimo de lucro puede constituirse por acta de constitución, por escritura pública o por documento privado. Por acta de constitución

Elabore el acta de la asamblea preliminar de constitución, donde se aprueban los estatutos y se hacen los nombramientos de los órganos de administración y vigilancia (representantes legales, junta directiva, consejo de administración, junta de vigilancia, comité de control social, etc.). Esta acta, firmada por las personas que actuaron como Presidente y Secretario de la reunión, debe ser reconocida ante juez o notario, o ante el funcionario autorizado por la Cámara de Comercio, por el Presidente o Secretario de la reunión.

Nota: Se recomienda este mecanismo para evitar la comparecencia de todos los fundadores ante el juez, el notario o el funcionario autorizado por la Cámara de Comercio. Por documento privado Cuando se constituye por documento privado, todos los asociados o fundadores deben firmar el documento de constitución que debe contener lo que más adelante se señala. Este documento debe ser reconocido ante un funcionario autorizado por la Cámara de Comercio, o juez o notario, por todas las personas que firmen como asociados o fundadores.

Por escritura pública. Cuando se constituye por escritura pública, todos los asociados o fundadores deben comparecer a la notaría en forma personal o mediante apoderado, a otorgar el instrumento público que debe contener lo que más adelante se señala. ¿Qué debe contener el documento de constitución? <sup>11</sup>

Nombre, identificación y domicilio de los asociados o fundadores.

Las asociaciones o corporaciones pueden ser constituidas mínimo por dos personas. Las fundaciones pueden ser constituidas por una o más personas.

El nombre de la persona jurídica y su sigla sí la tiene. La conformación del nombre depende de la clase de entidad que se constituya, para lo cual deberán tenerse en cuenta las normas que las rigen.

Una entidad sin ánimo de lucro no puede usar el mismo nombre de otra ya inscrita en la respectiva Cámara de Comercio.

La clase de persona jurídica: Indique si se trata de una corporación, fundación, cooperativa, fondo de empleados, asociación mutua, etc.

El domicilio de la entidad. (ciudad o municipio). Actividades a que se dedicará principalmente la entidad.

---

<sup>11</sup> <http://www.gerencie.com/constitucion-de-entidades-sin-animo-de-lucro.html>.

El patrimonio y la forma de hacer los aportes.

En las fundaciones siempre deberá indicarse el monto del patrimonio inicial.

La forma de administración, incluyendo los órganos de administración y representación legal, con sus facultades y limitaciones, si las tienen.

La periodicidad de las reuniones ordinarias y los casos en que habrá de convocarse a reuniones extraordinarias. Indique cómo se convoca a las reuniones, por qué medio (prensa, cartelera, etc.), y con cuántos días de anticipación debe convocarse.

La fecha precisa de la terminación de la entidad y las causales de disolución. Debe tenerse en cuenta que la duración es indefinida en las entidades de naturaleza cooperativa, fondos de empleados, asociaciones mutuales y fundaciones.

La forma de hacer la liquidación una vez disuelta la entidad. Debe indicarse el destino de los remanentes a una entidad de la misma naturaleza.

Las facultades y obligaciones del revisor fiscal, si es del caso. En las fundaciones, cooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutuales es obligatorio tener revisor fiscal.

Nombre e identificación de los miembros de junta directiva o consejo de administración y representantes legales.<sup>12</sup>

El documento de constitución debe acompañarse de una comunicación suscrita por el representante legal en la cual se indique:

La dirección, teléfono y fax de la entidad.

El nombre de la autoridad que ejercerá la inspección y vigilancia de la entidad que se constituye.

Las entidades de naturaleza cooperativa, los fondos de empleados y las asociaciones mutuales, así como sus federaciones y las instituciones auxiliares del cooperativismo, deben presentar constancia firmada por el representante legal donde se manifieste haber cumplido las normas especiales que regulan la entidad constituida.

¿Cómo se inscriben los libros de una Entidad sin Ánimo de Lucro?

¿Qué libros se deben inscribir?

---

<sup>12</sup> <http://www.gerencie.com/constitucion-de-entidades-sin-animode-lucro.html>.

Los libros que se deben inscribir son los siguientes:

Libros de actas de la asamblea de asociados, fundadores, juntas directivas o consejos de administración.

Libros principales de contabilidad: mayor y balances y diario.

No es obligatorio inscribir libros auxiliares de contabilidad. ¿Dónde se deben inscribir?

En cualquiera de las sedes de la Cámara de Comercio del domicilio de la entidad sin ánimo de lucro. ¿Cuándo se debe inscribir?

La inscripción se puede solicitar en cualquier momento, siempre que la entidad se encuentre registrada en la Cámara de Comercio. Requisitos para solicitar el registro de libros

Presente una solicitud escrita firmada por el representante legal de la entidad que contenga lo siguiente:

Fecha de la solicitud.

Nombre de la entidad a quien pertenecen los libros.

Nombre de los libros que solicita inscribir.

Destinación de cada libro.

Firma del representante legal. <sup>13</sup>

## INFORMACIÓN CORPORATIVA DE LA ASOCIACIÓN

### . Visión

En el año 2025 será una asociación con la capacidad de abrir distintos tipos de oportunidades para la accequibilidad a la preparación o financiamiento de los tenderos del municipio de Ubaté con características de solidaridad, equidad y ética para el manejo y fortalecimiento de la misma con el fin de mejorar la calidad de vida de los tenderos asociados.

---

<sup>13</sup> <http://www.gerencie.com/constitucion-de-entidades-sin-animo-de-lucro.html>.

## Misión

Nos comprometemos a la realización de un fortalecimiento de cada uno de los tenderos que la componen con el fin de la igualdad de oportunidades de crecimiento en áreas como la producción, las finanzas, el mercadeo, publicidad para una generación de riqueza en equipo y logrando una mayor competitividad de los mismos a través de conceptos como la eficacia, eficiencia y excelencia.

## Principios

Difundir y fortalecer la motivación para ampliar el acceso a una buena educación con énfasis en las áreas que se manejan en el diario vivir del tendero.

Velar por el respeto mutuo de los principios éticos entre los tenderos dentro de la sociedad y con sus competidores.

Promover el mejoramiento continuo del mercado en el que se encuentran los tenderos para, así, fortalecer el espíritu de eficiencia, cooperación, calidad y competitividad.

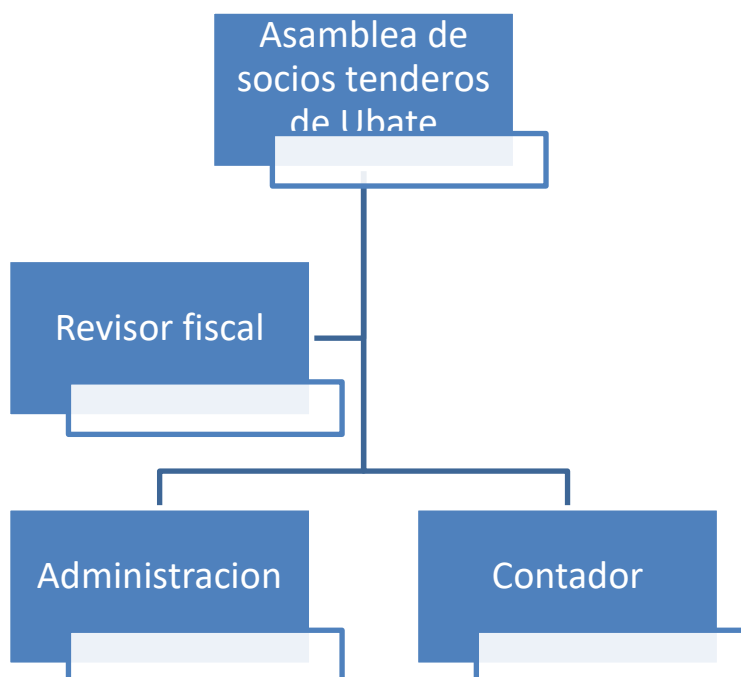
Propiciar diversos medios para el conocimiento de la asociación y para el desarrollo de actividades u obras comunitarias conjuntas que conlleven a la armonía de los tenderos del municipio de Ubaté.

## 15.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Para llevar a cabo este plan de actividades se iniciara en el primer trimestre del 2021 con la conformación y consolidación de la asociación, todo esto con el trabajo en conjunto de la alcaldía de Ubaté y la asesoría de la Universidad de Cundinamarca; para el segundo trimestre que va de abril a junio de 2021 se tiene programado dar asesorías de dos horas al mes a los tenderos sobre documentación y formalización de las tiendas, todo esto reuniéndolos en una sala donde alumnos de último semestre de Administración de Empresas de la Universidad de Cundinamarca medio de presentaciones informaran, explicaran, y aclararán a los tenderos el tema de formalización de sus negocios.

Para el tercer trimestre que va de julio a septiembre de 2021 se llevará a cabo asesorías de dos horas y cuarenta minutos por cada mes, donde estudiantes de ingeniería de sistemas darán capacitaciones en fundamentos de herramientas tecnológicas; para el último trimestre del año el cual va de octubre a diciembre se programaron tres conferencias, cada conferencia con una duración de una hora y veinte minutos presentadas por la Cámara de comercio de Bogotá (asociación de tenderos) donde un asesor de esta capacitará a los tenderos en temas empresariales y sociales para el asociado.

## CRONOGRAMA PROPUESTO PARA LA ASOCIACION



Fuente. Autor del proyecto

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROPUESTO PARA LA ASOCIACION PARA LOS PRIMEROS 3 AÑOS

2021			
ENERO- MARZO	ABRIL - JUNIO	JULIO – SEPT.	OCT. - NOV
CONSOLIDACION DE LA ASOCIACION RESPALDADA POR LA ALCALDIA MUNICIPAL Y ASESORADA POR LA UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA	ASESORIA BRINDADA POR ESTUDIANTES DE DECIMO SEMESTRE DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA SOBRE DOCUMENTACION, Y FORMALIZACION DE LA TIENDA	ASESORIA BRINDADA POR LA SECRETARIA DE SALUD DEL MUNICIPIO CON RESPECTO A MANIPULACION DE ALIMENTOS	CAPACITACION EN TEMAS EMPRESARIAL ES Y SOCIALES PARA EL ASOCIADO BRINDADA POR LA UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
2022			
ENERO - MARZO	ABRIL - JUNIO	JULIO -SEPT	OCT. – NOV.

<p>CREACION DE CONVENIOS CON ENTIDADES GUBERNAMENTALES, EMPRESAS PRIVADAS, Y ENTIDADES DE CREDITO</p>	<p>ASESORIA REALIZADA POR ESTUDIANTES DE ULTIMOS SEMESTRES DE CONTADURIA PUBLICA DE LA UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA SOBRE COSTOS Y CONTABILIDAD</p>	<p>ASESORIAS EN MERCADEO Y COMERCIO POR PARTE DE ESTUDIANTES DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA</p>	<p>BRIGADAS DE VACUNACION DADAS POR LA SECRETARIA DE SALUD- CONVENIOS CON EMPRESAS PARA LA CELEBRACION DE FECHAS DE INTERES COLECTIVO COMO HALLOWEN Y NAVIDAD</p>
<p>2023</p>			
<p>RECREACION VACACIONAL PARA LOS ASOCIADOS Y LOS HIJOS DE ELLOS TODO ESTO BRINDANDO DESCUENTOS DADOS POR LAS EMPRESAS CON LAS QUE SE HAGA CONVENIO PARA ESTO</p>	<p>CAPACITACIONES EN VENTAS BRINDADAS POR ENTIDADES GUBERNAMENTALES COMO FENALCO Y CAMARA DE COMERCIO</p>	<p>REUNION ENTRE ASOCIADOS Y EMPRESAS INVOLUCRADAS EN EL PACTO ASOCIATIVO PARA DIALOGAR SOBRE DESCUENTOS EN LA ADQUISICION DE INSUMOS Y MERCANCIA</p>	<p>ACUERDOS ENTRE EMPRESAS PARA MANEJAR DESCUENTOS DE FESTIVIDADES COMO NAVIDAD, HALLOWEEN Y EVENTOS PARA LOS HIJOS DE LOS ASOCIADOS EN DICHAS EPOCAS</p>

## MANUAL DE FUNCIONES PARA LA ASOCIACION DE TENDEROS

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
DENOMINACIONO:	Contador profesional
<b>RELACION DE DEPENDENCIA</b>	
DEPENDENCIA	Asociación de Tenderos del Municipio de Ubaté
JEFE INMEDIATO	Administrador.
 <b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>  <ol style="list-style-type: none"><li>1. Realizar los registros presupuestales y contables relaciones con las operaciones presupuestales financieras de la asociación.</li><li>2. Custodiar o mantener actualizados los libros auxiliares presupuestales y contables.</li><li>3. Realizar los registros contables relacionados con la apertura, movimiento y cancelación de cuentas corrientes.</li><li>4. Realizar la relación de cuenta por pagar y enviarla diariamente al Administrador, para que se realice el proceso de elaboración de cheques.</li><li>5. Recibir los extractos bancarios, notas crédito y notas débito.</li><li>6. Elaborar la Conciliación Bancaria.</li><li>7. Elaborar el Informe de Ejecución Presupuestales para firma del Administrador.</li><li>8. Elaborar el Informe de Operaciones Efectivas de Caja para firma del Administrador.</li><li>9. Elaborar el Cierre de Vigencia presupuestal para firma del Administrador.</li><li>10. Elaborar los Estados Financieros.</li><li>11. Solicitar, antes de su finalización, los materiales necesarios para el cumplimiento de sus obligaciones.</li><li>12. Participar en la Elaboración del Programa Anual de Presupuesto y proponer las modificaciones que se requieran.</li><li>13. Desarrollar y poner en marcha controles internos en las actividades que realiza.</li><li>14. Desempeñar las demás funciones que sean necesarias para garantizar el mejoramiento y el normal funcionamiento de la Administración.</li></ol> <b>REQUISITOS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Contador Público Titulado e inscrito y dos (2) años de experiencia realizada.</li></ul>	

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
DENOMINACION:	Administrador Profesional.
<b>RELACION DE DEPENDENCIA</b>	
DEPENDENCIA	Consejo Administrativo.
JEFE INMEDIATO	Presidente Consejo Administrativo.
<p><b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Planificar, organizar, controlar y orientar</u> las distintas áreas de trabajo que existan en la Asociación.</li> <li>2. <u>Supervisar</u> la gestión del Presupuesto.</li> <li>3. <u>Asumir</u> la jefatura superior del personal de Administración y Servicios del Centro.</li> <li>4. <u>Planificar</u> y <u>supervisar</u> la gestión administrativa del Centro.</li> <li>5. Conformar y validar los documentos que afecten a la gestión administrativa y contable de la Asociación.</li> </ol> <p><b>AREA FUNCIONAL DEL ADMINISTRADOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe de Servicio.</li> <li>Jefe de Sección.</li> <li>Responsable de Unidad.</li> <li>Responsable de Área.</li> <li>Jefe de Negociado.</li> <li>Puesto base.</li> <li>Responsable de División.</li> <li>Negociado de Información y Registro.</li> <li>Negociado de Asuntos Económicos.</li> </ul> <p><b>REQUISITOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador de Empresas Titulado y dos (2) años de experiencia realizada.</li> </ul>	

DENOMINACION:	Revisor Fiscal.
<b>RELACION DE DEPENDENCIA</b>	
DEPENDENCIA	Asociación de Tenderos del municipio de Ubaté
JEFE INMEDIATO	Administrador.
<p><b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cerciorarse de que las operaciones que se celebren o cumplan por cuenta de la sociedad se ajustan a las prescripciones de los estatutos, a las decisiones de la asamblea general y de la junta directiva.</li> <li>2. Dar oportuna cuenta, por escrito, a la asamblea o junta de socios, a la junta directiva o al gerente, según los casos, de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la sociedad y en el desarrollo de sus negocios.</li> <li>3. Velar por que se lleven regularmente la contabilidad de la sociedad y las actas de las reuniones de la asamblea, de la junta de socios y de la junta directiva, y por que se conserven debidamente la correspondencia de la sociedad y los comprobantes de las cuentas, impartiendo las instrucciones necesarias para tales fines.</li> <li>4. Impartir las instrucciones, practicar las inspecciones y solicitar los informes que sean necesarios para establecer un control permanente sobre los valores sociales.</li> <li>5. Autorizar con su firma cualquier balance que se haga, con su dictamen o informe correspondiente.</li> <li>6. Convocar a la asamblea o a la junta de socios a reuniones extraordinarias cuando lo juzgue necesario.</li> <li>7. Cumplir las demás atribuciones que le señalen las leyes o los estatutos y las que, siendo compatibles con las anteriores, le encomiende la asamblea o junta de socios.</li> </ol> <p><b>REQUISITOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contador Público Titulado e inscrito y dos (2) años de experiencia realizada.</li> </ul>	

## PRESUPUESTO AÑO 2021

ITEM	CANTIDAD	Valor unitario	Total
Pago Sueldo administrador	12	900.000	10.800.000
Contador	12	500.000	6.000.000
Revisor fiscal	12	500.000	6.000.000
Total			22.800.000

Fuente. Autor del proyecto

Ingresos 150 socios con una cuota de \$15.000 mensuales para un total mensual de ingresos de \$2,250.000 mensual. Para un total de ingresos de \$27.000.000 anuales con los cuales se cubrirán los gastos administrativos y la adquisición de un seguro contra todo para todos los socios por un valor de \$4.200.000 anual.

Los demás costos serán dados en especies por las entidades de apoyo como son la Universidad y la alcaldía la cual proporcionara los espacios y los capacitadores para las necesidades de conocimiento y fortalecimiento de la asociación de tenderos del municipio de Ubaté.

## CONCLUSIONES

El comercio de los tenderos del municipio de Ubaté, Cundinamarca nace como una posible solución en algunos casos a la crisis económica y social que afronta el país, la cual se ve reflejada en el desempleo.

Las tiendas o negocios son los puntos donde se encuentra mayor congregación de clientes ya que se pueden encontrar muchos productos no perecederos al por menor como lo son los utensilios de aseo y donde algunos productos de consumo diario llevan el mismo valor de los precios impuestos por un mini mercado.

Se aprecia la lejanía que se tiene por parte del tendero hacia la Alcaldía ya que se parecían casos en los cuales se toma la participación de la Alcaldía hacia los tenderos como la oportunidad de querer acabar con las tiendas de los mismos.

Aclarando la participación que desea tener la Alcaldía con los tenderos del municipio de Ubaté se aprecia el deseo de aprovechar las oportunidades que se le pueden brindar a los tenderos por parte de la misma.

El trabajo realizado fue de gran motivación para nuestra vida profesional, puesto que trabajar en conjunto con la alcaldía y tener un trabajo de campo nos enseñó cómo es la vida comercial mas allá de lo que vemos cuando compramos un pan de doscientos pesos (\$200) o una bolsa de leche en esa interacción descubrimos que más de un tendero no tiene formalizado su negocio y la causa de por qué no lo tiene bajo reglamentos de la alcaldía o entes gubernamentales, esto mostrando el temor de todas las personas al momento de pagar impuestos, causa que no se es ajena a las tiendas aledañas a nuestros propios hogares.

En el desarrollo de este trabajo de grado aprendimos todo lo concerniente a crear asociaciones de tenderos y como llevarlas a cabo, todo esto se logró gracias a la interacción cara a cara con los tenderos del municipio de Ubaté, Cundinamarca.

## 16.2. RECOMENDACIONES

Según los planes de desarrollo que tiene la administración local, sería aconsejable la implementación de programas académicos de formación técnica para la capacitación en áreas como las finanzas, el mercadeo, la producción, asociatividad y la formalización de una tienda o negocio con el apoyo de la cámara de comercio y trabajo conjunto con entidades educativas como la Universidad de Cundinamarca como ente capacitador, según el análisis expresado en el trabajo de campo realizado.

Se aconseja que la Alcaldía preste asesoría por medio de instituciones universitarias como la Universidad de Cundinamarca, para que de esta forma los tenderos tengan un mejor conocimiento sobre la conformación de una asociación de tenderos, de esta forma la alcaldía podrá obtener el apoyo de la Cámara de comercio de Bogotá y de empresas que tengan experiencia en el tema de asociatividad de tenderos para crear un ambiente de confianza para los futuros asociados y de fortalecer el sentimiento de pertenencia que ellos podrán tener en caso de entrar en acción la propuesta de la creación de la Asociación de Tenderos del Municipio de Ubaté.

## BIBLIOGRAFIA

1. Bernal T. César Augusto. "metodología de la investigación". Colombia 2000
2. Botero Jorge Humberto. "Nuevo comercio". <http://www.mincomercio.gov.co>
3. Caracterización localidad de San Cristóbal. Secretaria de planeación, convenio 230 de 2007. Bogotá D.C. 2008
4. "Cómo vender más". Revista Dinero 195 de 2003
5. El Colombiano. "Los tenderos no saben que hay una <guerra comercial>" Economía y Negocios, diciembre 2002
6. El Espectador (Bogotá) "Empresas comercializadoras", abril 15 de 1999.
7. El País. Cali "Crédito para Tenderos", edición 157, agosto 14 de 2004
8. El País "Tenderos ya tienen su marca propia". mayo 24 de 2004-08-18
9. España G. Rafael. Vicepresidente Económico de FENALCO, "Crisis Económica y Canasta Familiar" - Entrevista
10. Giraldo Juan Esteban. "El comercio en la economía". [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/comeco.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/comeco.htm)
11. Guía para constituir y formalizar una empresa. Cámara de Comercio de Bogotá D.C. Séptima edición, 2002
12. "Hábitos de la Crisis", Revista Dinero, abril 23 de 1999, pág 79
13. Hasty John y Readorm Ron. "Gerencia de Ventas al Detal". Ed. Mc. Graw Hill 1998, página 11.
14. Koontz Harold y Wehrich Heinz. Administración una perspective global. Décima primer edición. Ed. Mc Graw Hill.
15. "La tienda no se rinde". Revista dinero N° 184. 2003
16. Lambin Jean Jacques. Marketing Estratégico. Tercera Edición. 1995. Ed. Mc Graw Hill 1995.
17. "La Importancia de la Tienda de Barrio". Revista Dinero, Edición No. 195 – abril 2 de 2004.
18. Lewinson Dale M. Ventas al Detalle. E. Prentice Hall. Sexta edición, 1999, página 45

19. "Marketing Cómo lo percibe el canal tradicional?". Revista Cliente. FENALCO – Publicar, ED. 89, septiembre – octubre de 2003.
20. Méndez A. Carlos E. "metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación" tercera edición. Enero de 2005
21. Ministerio de Industria y comercio. "Pequeñas y medianas empresas de comercio – pymeco"-
22. Paterina, Astrid. "Dinámica del Canal Tienda"- FENALCO 2004. 23. Pride William y Ferrel O.C. "Marketing Conceptos y Estrategias" Ed. Mc. Graw Hill, novena edición 1997.
24. Rosales. Ramón. "La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes". Julio – Septiembre 1997, página 97
25. Santesmases M. Miguel. "Términos de Marketing – Diccionario – Bases de datos". Ediciones Pirámide 1996, página 542.
26. [www.camara.ccb.org.co](http://www.camara.ccb.org.co)
27. [www.cimas.eurosur.org](http://www.cimas.eurosur.org)
28. [www.gerencie.com](http://www.gerencie.com)
29. [www.gobiernobogota.gov.co](http://www.gobiernobogota.gov.co)
30. [www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co)
31. [www.redbogota.com](http://www.redbogota.com)