



## **INFORME FINAL AL 19/11/04**

**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DEL  
COMERCIO MINORISTA  
CAMBADU – BID/FOMIN  
ATN/ME – 5950 – UR**

## **PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DEL COMERCIO MINORISTA ATN/ME-5950-UR**

---

### **INFORME FINAL AL 19/11/2004**

#### **INTRODUCCION**

Los cambios operados en los últimos años tanto en los hábitos de consumo, como en la competencia por el ingreso de importantes capitales extranjeros al supermercadismo uruguayo, a lo que posteriormente se sumó un proceso de creciente recesión y fuerte crisis económica, configuraban un nuevo escenario para el comercio minorista de la alimentación. En este marco el Centro de Almaceneros Minoristas, Baristas, Autoservicistas y Afines del Uruguay (CAMBADU), firma en 1998 un convenio con el BID/FOMIN para implementar el Programa de Fortalecimiento del Comercio Minorista con el **objetivo de reposicionar al sector mediante un proceso de reconversión que mejore la competitividad del negocio tradicional (ahora “de cercanía”) en este nuevo entorno.**

El **sector minorista de la alimentación de cercanía** es sumamente heterogéneo, atomizado y está integrado por miles de empresas. La mayoría de ellas contaban con un grado de empresarialidad relativamente bajo, recursos financieros, humanos y tecnológicos escasos, carecían de formación empresarial y trabajaban en forma aislada e individual, con información limitada y sin integrarse a redes de ningún tipo. La escala de estos negocios constituía también una restricción en términos de desarrollo, tanto en aspectos vinculados a su poder de negociación, como a su capacidad de desarrollar una imagen propia fuerte, que le facilitara el acceso a los clientes y a los proveedores. Atendiendo a esta realidad el Programa CAMBADU–BID/FOMIN asumió el desafío de reconvertir al sector a través de un **cambio de visión** centrado en la eficiencia y la competitividad y de una política que apuntó no sólo a la atención de las empresas individualmente, sino también a la generación de un entorno de desarrollo empresarial innovador que promoviera la empresarialidad, el intercambio y la cooperación entre las unidades que integran este sector, que creara y consolidara redes y sistemas de empresas; brindando además Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) de primer nivel con un alto grado de especialización sectorial. Esta visión del desarrollo del comercio de cercanía implica un enfoque de tres dimensiones interactuantes e inseparables entre sí: el sector, CAMBADU como Institución representativa del mismo y las empresas que lo integran. Fortalecer al comercio de cercanía pasa por atender cada una de estas tres dimensiones con sus especificidades. La existencia de un sector emprendedor y dinámico debe estar representada en una Institución moderna, profesional y profundamente innovadora, que apoye, promueva y potencie el desarrollo de empresas eficientes, rentables y orientadas al cliente. El trabajo de CAMBADU -en el marco del Programa- en la generación de un entorno emprendedor y en la definición de estrategias sectoriales que faciliten el desarrollo de sus empresas, fortalece al propio sector y -a través de un efecto derrame- a cada uno de los comercios que lo integran. Del mismo modo que el trabajo y los logros de cada empresa individualmente, en este **círculo virtuoso**, redundan en una revaloración del sector todo.

Reconvertir al sector implica entonces, tomar decisiones que apuntan no sólo a los resultados económicos de cada empresa considerada individualmente, sino también al impacto social buscado sobre ellas y sobre el sector en su conjunto.

Sin lugar a dudas el cómo poner en marcha ese proceso significó un gran desafío. Para lograrlo **se generó un mercado de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)** en un sector sin experiencia en la materia; no sólo se desarrolló la oferta, sino que también se transformaron necesidades en demandas y beneficiarios en clientes. **Se generó en CAMBADU un área de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)**, convencidos de que la eficiencia y competitividad de cualquier empresa -sin distinción de tamaño o rubro- pasa por: un mejor conocimiento del entorno con mayor información, una participación en acciones de tipo asociativo y una gestión empresarial moderna y profesionalizada. A estas tres líneas de actuación se orientaron fundamentalmente estos SDE que abarcan Información, Asistencia Técnica, Capacitación y Acciones Asociativas.

Se adaptaron las herramientas e instrumentos que habitualmente utilizan las grandes empresas a la escala, características y necesidades de estos negocios; permitiendo el acceso a las mismas de las micro, pequeñas y medianas empresas comerciales. Se desarrolló una **Metodología** especialmente adaptada a las empresas y los empresarios del sector: participativa, con un abordaje integral de la empresa a través de un enfoque multidisciplinario, de trabajo en equipo (entre el empresario y los técnicos), de aprendizaje a través de la acción, desarrollando capacidades en los comercios, articulando la Información con la Capacitación y la Asistencia Técnica y buscando siempre la profesionalización de la gestión.

Cuando CAMBADU firmó su convenio con el BID/FOMIN para llevar adelante este Programa, lejos estaba de imaginar el camino que tomaría la economía y -consecuentemente- el país todo. A partir de esa fecha comenzó la recesión que culminó en la fuerte crisis del segundo semestre del 2002. Esto impulsó a redoblar el esfuerzo para salir adelante. En esa etapa se diversificó aún más nuestra oferta de SDE, se diseñaron nuevos servicios especialmente orientados a atender la situación de crisis por la que atravesaban algunas de las empresas, se generó información y se definió una estrategia sectorial para tan difícil momento. El trabajo permanente de relevamiento, procesamiento y análisis de información, nacional e internacional, general y del sector llevó a identificar claramente que, si bien la crisis afectaba negativamente a toda la sociedad y los sectores económicos, especialmente en ese marco el sector tenía oportunidades importantes para explorar. Es así que informando, capacitando, asesorando y orientando a las empresas con esa nueva estrategia: **descubrir oportunidades en la crisis**, a través de un permanente trabajo poniendo a disposición del sector las herramientas técnicas más modernas (monitoreo del mercado, estudios especializados, focus groups de consumidores, etc.) fue posible anticiparse a los cambios, adaptarse más fácilmente y adelantarse a las estrategias que los principales competidores luego implementarían. Muchos comerciantes trabajando en esta línea, descubrieron las oportunidades que la crisis les trajo y -como consecuencia de ello- no sólo sobrevivieron a la crisis, sino que además crecieron en y a pesar de ella.

También durante la crisis y guiados **con esa visión de transformar amenazas en oportunidades, nació un nuevo concepto...“el comercio de cercanía”**. Se renombró al sector, se dejó de denominarlo “comercio tradicional” -por la connotación negativa vinculada a lo antiguo, lo obsoleto, lo poco profesional que puede tener- para denominarlo comercio de cercanía. Aludiendo a una “nueva cercanía” que es doble, porque es física y también afectiva y que representa el principal diferencial del sector, aquello que sólo estas empresas pueden ofrecer a sus clientes.

Esta modificación va mucho más allá de un nuevo nombre; refleja la profunda transformación y cambio cultural producidos por el Programa en un sector otrora tradicional y conservador a través del cambio de visión, la capacidad de anticiparse a los cambios, el desarrollo de una estrategia sectorial innovadora, dinámica y participativa, la introducción de conocimiento y la profesionalización de la gestión.

## **RESULTADOS E IMPACTOS DEL PROGRAMA**

Teniendo en cuenta que el Programa de Fortalecimiento del Comercio Minorista trabajó con un triple enfoque (sectorial, institucional y microempresarial) es necesario a los efectos de una mejor evaluación de los logros del mismo presentar los principales resultados e impactos teniendo en cuenta estos tres niveles. A ellos sumaremos un cuarto nivel que es el que permitirá evaluar el desempeño del propio Programa en el cumplimiento de sus objetivos. Si bien estos 4 niveles funcionan articuladamente y en conjunto generan la sinergia que ha permitido el importante efecto multiplicador del Programa y sus resultados e impactos están también fuertemente vinculados, parece importante intentar aislarlos a los efectos de una más fácil comprensión.

### **Desempeño del Programa**

- Trabajo con 1170 empresas diferentes -en un sector inicialmente conservador y carente de antecedentes en la materia- a través de: 282 cursos y talleres de Capacitación donde participaron 5183 personas, 662 demandas de Asistencia Técnica, 200 puntos de venta integrados en Grupos de Compra, etc.
- Más que cuadruplicamos el mercado objetivo identificado para nuestro Programa en las Encuestas a comerciantes realizadas en el segundo semestre de los años 2001 y 2003.
- Demanda de SDE siempre creciente a lo largo de toda la ejecución del Programa, aún en medio de la crisis.
- Los niveles de satisfacción alcanzados por los SDE son mayores al 95 % en todas las áreas del Programa, lo que supera ampliamente el 60% de satisfacción promedio que presenta la cartera de Programas con algún componente de SDE del BID entre 1995 y 2002.
- También más del 95% de nuestros clientes opina que las recomendaciones realizadas por el equipo del Programa fueron aplicables en su empresa y que produjeron buenos resultados.

- El 90% de las empresas participantes aplican instrumentos de gestión nuevos basados en aportes del Programa y el 80% llevó adelante cambios importantes o muy importantes como consecuencia de los mismos.
- Coeficiente de repetición de SDE de las empresas clientes creciente a lo largo del Programa duplica el 1,5 promedio que presenta la cartera de Programas con algún componente de SDE del BID entre 1995 y 2002.
- Importante participación de mujeres y de jóvenes en todas las actividades del Programa.
- Generación de una base metodológica y de desarrollo conceptual vinculada a los procesos de desarrollo estratégico, gerenciamiento y monitoreo y evaluación del Programa, en la que no sólo se basó la acción, sino que produjo una revisión y adaptación permanente atendiendo a la dinámica del país y el sector.
- Integración, consolidación y formación de un equipo de consultores especializados en el sector y comprometidos con el mismo, inexistente hasta el momento.
- Se logró el desafío de la sostenibilidad; a pesar de la crisis se alcanzaron los niveles de autofinanciamiento previstos y quedó en CAMBADU una Unidad de Desarrollo Empresarial preparada para continuar brindando estos SDE.
- El Programa funcionó él mismo como una empresa eficiente, desarrollamos un mercado, invertimos en Investigación y Desarrollo, anticipamos los cambios del entorno, fidelizamos clientes, evaluamos satisfacción, desarrollamos servicios post-venta, creamos cultura de cliente exigente, etc.
- El Programa se anticipó a los grandes, a los competidores, a los proveedores y a los expertos. (Anexo 1)
- Se logró un nivel de avance promedio del 120% en los Indicadores de Logro.
- El consultor a cargo de la evaluación del Programa Agustín Canzani expresa que el mismo comenzó siendo una muy buena caja de herramientas especialmente adaptada a las características y necesidades de las empresas del sector y terminó convirtiéndose en un modelo de desarrollo sectorial, de inserción exitosa de pequeñas empresas aún en un contexto de crisis.
- El Programa desarrolló un modelo de intervención replicable, que no es privativo de un sector y/o tipo de empresa.
- Se nos solicitó desde la Oficina del FOMIN en Washington un reporte del Programa para ser incluido en una publicación del FOMIN que contará -entre otra información- con la presentación de una selección de casos exitosos financiados desde su creación.
- En una evaluación realizada por el BID de los más de 130 proyectos que apoyara con componentes vinculados a SDE desde 1995 al 2002, el Programa CAMBADU-BID/FOMIN quedó en los primeros lugares. Esta evaluación contempla aspectos tan diversos como: innovación en los servicios definidos, amplitud y coherencia de la oferta, alcance logrado, niveles de autofinanciamiento, herramientas de administración y monitoreo del Programa, etc.

## **Resultados e impactos en las empresas**

- Cambio en la cultura de la empresa y del empresario, lo que se refleja en un cambio en la visión y el rol por parte del propio empresario.
- Las empresas participantes en el Programa se han profesionalizado, han incorporado información y herramientas modernas de gestión, se han capacitado tanto los propietarios como el personal, han establecido ámbitos de intercambio y trabajo conjunto con colegas, etc.
- Los SDE han sido incorporados con naturalidad como un elemento imprescindible por parte de estas empresas en su gestión habitual.
- Los temas en la agenda y el propio lenguaje utilizado en las empresas clientes ha cambiado, centrándose los empresarios actualmente en temas estratégicos y de gestión, delegando los aspectos operativos.
- En las empresas participantes se ha jerarquizado el rol y la profesionalización de las mujeres y los jóvenes en la gestión.
- Mayor predisposición al trabajo con colegas estableciendo relaciones de "coopetencia" (colaboración entre competidores).
- Las empresas integradas en Grupos de Compra muestran márgenes y resultados superiores a aquellas que no forman parte de los mismos.
- Algunos de los empresarios clientes del Programa se han integrado a Comisiones de Trabajo de CAMBADU, mostrando una visión y vocación que trasciende su propia empresa.
- Mientras desaparecieron por lo menos el 32% de los negocios existentes al comenzar el Programa, sólo cerraron el 11% de las empresas atendidas por el mismo.
- Las empresas clientes de los SDE presentan un incremento promedio en la facturación en un plazo de dos años (medidos en los peores momentos, desde un año antes de la crisis del 2002 a un año después) del 13%, mientras en el Grupo Testigo la misma sufre una reducción del 7% en promedio.
- Mientras el incremento de la superficie de los comercios atendidos aumentó en este plazo promedialmente un 23%, el Grupo Testigo sólo amplió el local de su empresa en un 7%.
- Las empresas clientes del Programa presentaron mejoras en la eficiencia y productividad superiores al 25%, indicadores muy por encima de los presentes en las empresas que no incorporaron SDE.
- Algunas empresas llegaron a incrementar su facturación en un 250% y triplicar su personal luego de recibir los SDE del Programa.
- En el caso de los autoservicios atendidos, por ejemplo, la mejora en la gestión y la eficiencia hizo posible que -promedialmente- con aumentos de superficie comercial del 13% y de personal del 3%, mejoraran su facturación en un 21% y sus resultados en un 31%.
- Los incrementos en la rentabilidad de las empresas clientes guardan relación directa con el porcentaje de aplicación de nuestras propuestas.
- Las empresas participantes del Programa han tenido -aún en un entorno de fuerte crisis- un desempeño probadamente superior al de aquellas que no han recibido SDE.

## **Resultados e impactos en CAMBADU**

- Modernización de una Institución más que centenaria, dotándola de una nueva visión, de una estrategia para el sector y de una cartera de servicios original, moderna, innovadora, competitiva, especializada, integral, dinámica y en permanente adaptación y altamente valorada por sus socios; con una Metodología específica que ha demostrado ser pertinente para la atención de las empresas del sector.
- Realización del proceso de Planificación Estratégica de la Institución, en el marco del cual se definió la siguiente Misión: “Ser una gremial empresarial líder del comercio minorista, con presencia consolidada en todo el país, referente para las organizaciones extranjeras. Nuestro compromiso es anticiparnos a los tiempos brindando -a través de una gestión profesional y confiable- un servicio integral e innovador en pos de la eficiencia de nuestros socios”.
- El Programa permitió que CAMBADU se anticipara en muchos aspectos a los competidores, proveedores y expertos, generándose de esta manera una revalorización de la Institución y un fortalecimiento de su rol como referente.
- Mientras en el sector disminuyó el número de empresas en un 32%, CAMBADU incrementó su masa social en un 6% y su presencia en el sector en un 41%.
- Contribución a la generación de una imagen de marca en los negocios de CAMBADU y a la visualización por parte de los consumidores, de los proveedores y de la opinión pública de estas empresas como la mayor red de comercios del país.
- Creación y consolidación de un mercado de SDE -que articula Información, Capacitación, Asistencia Técnica y Acciones Asociativas- especializado en el sector minorista de cercanía.
- Desarrollo de los únicos estudios especializados sobre y para el sector, complementando el abordaje de aspectos cualitativos y cuantitativos.
- Creación en CAMBADU de una Unidad de Desarrollo Empresarial (UDE), capacitada para continuar brindando los SDE una vez finalizado el Programa.
- Quedan en la Institución una cartera de SDE diseñados a medida y probadamente eficientes, una Metodología especialmente elaborada atendiendo a las características y necesidades del sector, Set de Indicadores, Manuales de Procedimientos, Manuales de Capacitación, una Biblioteca especializada y -no menos relevante- una importante Cartera de Clientes.
- Disponibilidad de un equipo de consultores especializados y comprometidos con el sector integrado y capacitado por el Programa.
- El altísimo nivel de autofinanciamiento logrado por el Programa posiciona a CAMBADU muy positivamente en la implementación futura de estos SDE.
- Generación de una masa crítica de comerciantes abiertos a propuestas innovadoras, habituados al uso de SDE y dispuestos a coordinar acciones, que constituyen un polo activo e innovador en la Institución y el sector.

## Resultados e impactos en el sector

- Cambio de visión en el sector pasando de ser un sector tradicional, conservador, víctima del cambio y focalizado en las amenazas a un sector intensivo en conocimiento, protagonista del cambio y capaz de convertir amenazas en oportunidades.
- Cambio en la cultura del sector apuntando al desarrollo de la empresarialidad, a la profesionalización de la gestión y a generar un clima que favorezca el surgimiento y desarrollo de comercios viables, competitivos e innovadores.
- Pasaje de comercio tradicional a “comercio de cercanía” lo que claramente ha permitido un fortalecimiento de la imagen del sector.
- Modificación sustancial en las pautas de relacionamiento entre el “comercio de cercanía” y sus proveedores y competidores, fruto de un reconocimiento al profesionalismo del mismo.
- Promoción del asociacionismo empresarial y de alianzas estratégicas que permiten superar las limitaciones de la escala y el aislamiento.
- Reversión de la “imagen de caros” de los comercios de cercanía, tanto a través de estudios del Programa como de informes de expertos como ACNielsen, los que demuestran que los precios de estos comercios son promedialmente más bajos que los de las grandes cadenas desde el 2003.
- Estos cambios le han permitido no sólo recuperar mercado sino también aumentar la participación del sector en el mismo (70% actualmente) frente a las grandes superficies comerciales aún en un periodo de recesión y crisis como el que fue de 1999 al 2003.

El panorama de los **Resultados e Impactos cuantitativos y cualitativos del Programa** no estaría completo si solamente se presentan la información y opiniones de los propios involucrados. Tal vez sean aún más significativos los **conceptos, juicios y actitudes de diferentes actores relevantes del sector, tanto del ámbito nacional como internacional**; ellos muestran realmente en qué medida este Programa logró Resultados e Impactos que trascienden a quienes directamente participaron del mismo, con efectos evidentes aún para aquellos que inicialmente ignoraban su existencia. A través de estos actores surgirá claramente cómo:

- nos hemos anticipado a los cambios del entorno, adelantándonos a conclusiones a las que luego llegarían importantes expertos, estudiosos de temas de retail y grandes proveedores,
- el sector de cercanía es actualmente revalorizado y mirado con otro interés y respeto por parte de los proveedores, aún en el caso de aquellos que son empresas multinacionales de gran relevancia en el sector,
- uno de nuestros principales competidores -la empresa de gran superficie más importante del país- reconoce el protagonismo del Programa en la reconversión del comercio de cercanía, generándoles a las grandes empresas supermercadistas una importante pérdida de mercado.



Podemos citar a vía de ejemplo de anticipaciones, nuevas actitudes y/u opiniones:

- **El Programa expresaba** en las dos ediciones del Curso “Descubriendo oportunidades en la crisis” de noviembre 2002 y febrero 2003: “Si bien todas las crisis presentan amenazas, traen también consigo algunas oportunidades, no siempre fáciles de identificar. Esta crisis en particular, ofrece al comercio minorista de la alimentación una serie de oportunidades que debemos en primer lugar descubrir y luego saber aprovechar. Este es el objetivo fundamental de este curso, **descubrir oportunidades en la crisis**; las hay vinculadas al regreso del consumidor al negocio del barrio, a los cambios en los hábitos de consumo, a los precios y las marcas, a la composición del surtido, a la relación con los proveedores, a los estímulos al cliente, a las formas de generar valor. Si bien el sector minorista de la alimentación no es un sector “ganador” en términos absolutos **en esta crisis**, el subsector de **los micro, pequeños y medianos comercios de la alimentación en su conjunto es un “ganador” en términos relativos.**”

*La Conclusión de un estudio en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Costa Rica, encargado por **Coca Cola a la consultora Booz, Allen & Hamilton**, publicado en la **Harvard Business Review** en noviembre de 2003 afirmaba: “Los pequeños minoristas han desarrollado un modelo de negocios sustentable, con una propuesta de valor ajustada a las necesidades de los consumidores. Su tenaz resistencia no se debe a la informalidad o a disfuncionalidades de mercado, sino a que han demostrado tener un eficaz modelo basado en una alta rotación de inventarios, bajos costos operativos y efectiva atención a las necesidades de los consumidores emergentes y a sus características personales”.*

- **El Programa expresaba** en el Curso “Estrategia 2004: Claves para definir la de su empresa”, en noviembre de 2003: “El concepto de “cercanía”. Este sector de empresas minoristas de la alimentación ha sido conocido como “tradicional”. En virtud del importante esfuerzo de modernización que se realiza desde CAMBADU y desde cada una de las empresas participantes del Programa y que comienza a resultar notorio para los consumidores, consideramos que es oportuno modificar la denominación de “tradicional” debido a la connotación peyorativa o asociada a atraso que ésta puede tener. Es así que desde inicios del 2003 estamos trabajando sobre un nuevo concepto para denominar a las empresas del sector, refiriéndonos a ellas como “comercios de cercanía”. Haciendo alusión a una doble cercanía: física (está en el barrio, al lado) y afectiva (me entiende, está cerca en una dimensión humana). Los últimos estudios realizados han mostrado que la idea de cercanía es la que más rescatan los consumidores a partir de la crisis.”

*El mismo estudio solicitado por **Coca Cola a Booz, Allen & Hamilton** y publicado en la **Harvard Business Review** expresa: “Recomendaciones a las grandes superficies: nuevos formatos de mayor cobertura para aumentar la proximidad, revisar posicionamiento de precios, surtido, tamaño de presentaciones y servicios, esquemas de fidelización orientados a*

*“consumidores emergentes”, involucramiento e inserción barrial y en la comunidad y CERCANIA EMOCIONAL”.*

*El **Instituto Francés de Merchandising** -conjuntamente con el Food Marketing Institute de Estados Unidos una de las 2 entidades mundiales más importantes en el tema comercio minorista- tuvo como tema central de su 32º Conferencia Anual realizada en París en noviembre de 2004 “Cercanía y marca: el futuro del comercio minorista”.*

- **La Cámara de Perfumería, Cosmética y Artículos de Tocador del Uruguay** inició un Ciclo de Conferencias denominado “Charlando con los protagonistas”, los expositores invitados para la primera charla del Ciclo fueron ACNielsen y CAMBADU con su Programa de Fortalecimiento del Comercio Minorista. Esta Cámara está integrada por empresas de primera línea como ser **Unilever, Colgate Palmolive, Vessena**, etc.. Es relevante el cambio de actitud de varias de estas empresas, que han pasado de manifestar su desinterés en trabajar con el sector del pequeño comercio -en entrevistas solicitadas al inicio del Programa- a invitarnos como expositores para conocer nuestro trabajo y a plantearnos alianzas estratégicas concretas en temas como Category Management y Merchandising. Este cambio en los proveedores es una clara señal de la diferente valoración que se hace actualmente del “comercio de cercanía” como consecuencia de las transformaciones operadas en el mismo a partir del Programa.
- Desde abril del año 2001 el Programa trabajó en un Monitoreo de Precios en las grandes cadenas y los comercios de cercanía, buscando revertir la imagen de precio caro de este sector, por considerar que no se correspondía con la realidad. Las conclusiones a las que arribamos a partir de nuestro trabajo de relevamiento, comenzaron a ser confirmadas cuando el **Ministerio de Economía** comenzó a realizar su propio relevamiento de precios en los distintos barrios de Montevideo. Posteriormente fue **ACNielsen** -la principal empresa de auditoría de mercado del mundo con filiales en 107 países- quien afirmó que el comercio de cercanía en Uruguay cuenta con mejores precios que las grandes superficies desde el año 2003.
- El **Gerente General de Supermercado Disco** -principal empresa supermercadista del país- preguntado en una entrevista del diario El País de fecha 11 de noviembre de 2004 sobre las causas de la pérdida de mercado de las grandes superficies menciona en primer lugar: *“muchos de estos comercios tradicionales se están reconvirtiendo...CAMBADU ha trabajado muy bien en estos últimos años, habiendo obtenido un préstamo del BID para fomentar la capacitación de sus afiliados en las técnicas del autoservicio”*. La transformación liderada por CAMBADU, con el Programa como herramienta principal, es no sólo percibida, sino que también reconocida públicamente aún por los competidores.

Resulta claro que las transformaciones en el “comercio de cercanía”, a las que el Programa ha contribuido fuertemente son evidentes no sólo para los que

directamente participaron de él, sino también para todos aquellos que de una manera u otra -y desde distintos roles- interactúan con el sector .

## **EVALUACION FINAL DEL PROGRAMA**

Al Programa de Fortalecimiento del Comercio Minorista CAMBADU-BID/FOMIN se le realizaron tres Evaluaciones a lo largo de su ejecución, todas ellas a cargo del consultor Agustín Canzani. Fue de interés del equipo del Programa que quien tuviera a su cargo esa tarea -al ser la misma persona- pudiera evaluar no sólo una “foto” de los resultados que se iban obteniendo en un cierto momento, sino más bien una “película” más rica y compleja que permitiera identificar y seguir los “procesos” de más largo plazo que se operaron en las empresas, el Programa, la Institución y el sector. Consideramos que este objetivo fue plenamente logrado y que ha constituido un importantísimo aporte para el Programa.

A continuación se presentan las Conclusiones que el Evaluador enumera en su Informe de Evaluación Final.

1. La información y el análisis realizado hasta aquí permite afirmar que la evaluación del Programa CAMBADU-BID es francamente positiva, al menos en tres dimensiones diferentes: el nivel de ejecución de las actividades previstas, los efectos e impactos logrados sobre los participantes directos y el grado de avance en términos de conceptualización y sistematización de las estrategias de intervención en el sector del comercio minorista de la alimentación.
2. La ejecución del proyecto puede considerarse exitosa porque cumplió con sus metas de producto, incluso en algunos casos sobrepasándolas, y manteniendo una evaluación claramente positiva desde el punto de vista de los beneficiarios. Las prestaciones tuvieron un altísimo nivel de conocimiento por parte de los beneficiarios y, todo indica, también de parte de los potenciales beneficiarios. Las actividades fueron organizadas de tal manera que se constituyeran en una oferta integrada, lo que facilitó las sinergias entre los diferentes componentes del Programa. Por otra parte, el equipo ejecutor adoptó una actitud abierta hacia las demandas, lo que le permitió incorporar las nuevas necesidades y ajustar paulatinamente la oferta a partir de estas solicitudes y de los cambios verificados en el contexto. La percepción de los beneficiarios es que todos los servicios tuvieron un nivel intrínseco de calidad muy satisfactoria, y que en buena medida ello se debe a un alto involucramiento del equipo técnico en el diseño, la ejecución y la supervisión de todas las acciones. Las actividades tuvieron también un efecto retroalimentador en la demanda de más y nuevos servicios, a la vez que se constituyeron en un mecanismo integrador de personas que no tenían otras formas de intercambio. A su vez, la forma en que se gestionaron las prestaciones –incluyendo las políticas de auto-financiamiento progresivo– ayudaron a superar una visión meramente asistencialista y un enfoque “donativo” presente entre los beneficiarios por una relación más equitativa, y a ir incorporando paulatinamente servicios con mayor nivel de desarrollo y complejidad.

3. En esta situación es clave el enfoque flexible que tuvo el equipo ejecutor, tomando como referencia los objetivos del proyecto y adaptando en más de una oportunidad el contenido de los componentes a los nuevos desafíos que se planteaban para los empresarios del sector. De la misma manera, parece fundamental el hecho que la concepción del Programa no se haya limitado solamente a una simple prestación de servicios “a demanda”, y que haya incorporado una visión prospectiva que le permitió incluso anticiparse a algunos cambios en el contexto o, cuanto menos, responder con una rapidez que no hubiera sido posible desde un enfoque más “contemplativo”. La prospección, enfocada hacia las ventanas de oportunidades, aparece como un elemento central en esa estrategia. Adicionalmente, la gestión del Programa debe ser reconocida por tres aspectos particulares: la prolijidad de su administración, el desarrollo y la implantación de sistemas internos de planificación y manejo de recursos, y la sistematización de buena parte de los procedimientos, que hoy se ven reflejados en manuales, protocolos, fichas e instrumentos diversos que pueden considerarse un valor agregado en términos de logros, en tanto permiten la replicabilidad de las acciones bajo ciertos patrones de calidad y sin depender exclusivamente de los recursos humanos que manejaron el Programa en el pasado.
4. Los participantes reconocen diversos impactos del Programa en su situación actual. En un comienzo, las actividades eran vistas para buena parte de ellos más que nada como una oportunidad de interacción entre pares, que eventualmente permitía salir de la rutina. Manifiestan que paulatinamente fueron descubriendo la existencia o el valor de conocimientos y herramientas, y aceptando progresivamente la idea que existían otras personas y otros saberes que no provenían exclusivamente de la práctica comercial y que podían resultar útiles para su actividad económica. En el marco de estos reconocimientos adquiere también una importancia especial la progresiva aceptación del *status* de empresario, lo que en el marco de la sociedad uruguaya y el sector de actividad económica que se trata supone una modificación valorativa que representa un paso sustancial para cualquier programa basado en el desarrollo de la empresarialidad.
5. Los participantes consideran que el Programa ayudó a “abrir sus cabezas”, y por tanto a aceptar progresivamente que era posible cambiar el enfoque de su actividad, y que eso muchas veces suponía cambiar ellos mismos, desde un comportamiento más enfocado a “trabajar duro” a un comportamiento que supone también “pensar sistemáticamente” sobre su práctica empresarial como primer paso para mejorarla. El cambio actitudinal genera entonces cambios comportamentales, que suponen la integración de conocimientos y el uso de herramientas nuevas en la gestión de la empresa, lo que incluye una dosis mayor de proactividad, intenta manejar las variables de contexto que están al alcance de cada uno, y prevenir o amortiguar los efectos de aquellos cambios que pueden ser perjudiciales. La nueva visión también incluye el abandono del razonamiento exclusivamente basado en la identificación de problemas por una perspectiva que comprende sistemáticamente la identificación de oportunidades.

6. Según el tipo de empresa y participante, los cambios son más o menos profundos, pero todo indica que existe una relación directa entre el nivel de involucramiento con el Programa y el grado de intensidad con que se dieron estos procesos. Pero aún con esa advertencia, no parece exagerado hablar de un cierto proceso de “cambio cultural” entre los empresarios más expuestos, lo que permite pensar que esas transformaciones son de tipo más permanente, y no un mero resultado inducido por la presencia del Programa que desaparecerá luego que este deje de funcionar.
7. La información referida a los indicadores disponibles y la evidencia recogida en el marco de este estudio sugieren que el Programa logró su propósito de mejorar la gestión entre los comerciantes participantes. Los niveles de impacto también son variados, más marcados en el sector de almacenes y autoservicios y menos evidentes o generalizados en el sector de bares. Menos contundente es el juicio respecto al alcance logrado en términos del fin del Programa: aunque todo indica que los participantes mejoraron su nivel de competitividad frente a otros segmentos de su rubro de actividad, cierto nivel de auto-selección que seguramente tuvo el Programa y los importantes cambios registrados en el entorno socio-económico en que el mismo se ejecutó no permiten aseverar que eso haya ocurrido para todo el sector, comprendido como el comercio minorista de la alimentación (almacenes, autoservicios y bares), aunque también sería injusto decir que el Programa no tuvo impacto alguno sobre el sector, un aspecto que reconocen los propios “competidores” de las grandes superficies.
8. Adicionalmente, el Programa ayudó a desarrollar e implantar el concepto de “comercio de cercanía”, que hoy sirve de sustento para establecer un posicionamiento estratégico a buena parte de las unidades del sector. Los empresarios reconocen en esa idea un avance sustancial en términos de su identidad como actores económicos, y logran así ubicarse con mucha más facilidad en la estructura de competencia con otros actores, como las grandes superficies. En definitiva, es el desarrollo de una verdadera “estrategia de sector” lo que permite al Programa “leer” la realidad desde una perspectiva no casuística sino sistemática. Un indicador excelente en ese sentido es la incorporación de los servicios de información como un insumo necesario para los empresarios.
9. El propio desarrollo de este concepto explica también el mayor impacto del Programa en el área de almacenes y autoservicios, y las dificultades para lograr igual nivel de penetración y resultados en los bares. Aunque algunos de los empresarios de ese rubro sugieren la posibilidad de buscar un posicionamiento sobre la base de desarrollar el concepto de “comida elaborada”, esto aparece como un planteo bastante más incipiente que el de “comercio de cercanía”. Como ya fue señalado, hay algunas señales de cambios en el sector de bares que aparecieron al fin del Programa, pero que no pueden considerarse más que incipientes.
10. La evaluación del proceso del Programa permite identificar algunas transformaciones que se consideran fundamentales. La primera de ellas

tiene que ver con la propia concepción de la intervención. En el momento inicial existía solamente una referencia muy vaga de los objetivos y muy genérica de los componentes y actividades del proyecto. A partir de su trabajo, el equipo ejecutor puede pasar **de una idea a un programa**, “bajando” los objetivos a cuestiones más concretas que pueden definirse como un plan de acción. En una segunda etapa, el equipo también logra pasar **de un programa a una estrategia**, ya que en la actualidad puede considerarse que existe un planteo sistemático que puede servir como base para el desarrollo competitivo del sector, algo que de hecho parece ya estar ocurriendo.

11. En la base de estos cambios está el pasaje del Programa de ser **una caja de herramientas a un sistema de desarrollo del comercio minorista**. La estrategia de intervención integrada, más las características flexibles del Programa y el importante desarrollo conceptual agregado permiten hacer esta afirmación. Detrás de ese sistema de desarrollo hay modelos de inserción en el mercado que mostraron ser exitosos para varios tipos de comercio, aún en momentos en que la supervivencia de estas unidades pudo considerarse amenazada.
12. En el marco de esos cambios, buena parte de los comercios participantes pueden modificar sus líneas de acción, pasando de una estrategia de subsistencia a una estrategia de desarrollo. Si al comienzo de la implementación del Programa el mero mantenimiento en el mercado podría ser un buen indicador de éxito, hoy parece claro que la forma en que el comercio se mantiene y, sobre todo, en que se desarrolla para remunerar adecuadamente capital y trabajo, es el criterio fundamental de éxito. No se trata de una afirmación teórica: existen casos concretos que pueden ilustrar este cambio.
13. Asimismo, todo indica que el Programa logró fortalecer a CAMBADU como organización. Incluso, para algunos participantes, CAMBADU pasa de ser una organización que tiene un programa a un Programa (el que aquí se evalúa) que se considera la mejor representación de esa institución.

## **A MODO DE CONCLUSION**

El Programa CAMBADU-BID/FOMIN, a lo largo de sus 6 años de ejecución, logró constituirse en un modelo de desarrollo que permitió a un sector tradicional, amenazado y en declive reconvertirse en uno moderno, innovador, competitivo, rentable, eficiente e intensivo en conocimiento.

A partir de un documento de dos páginas -“esbozo del proyecto” en palabras del Evaluador- se diseñó un Programa de desarrollo en todas sus dimensiones. Un Programa abierto, flexible y dinámico en su concepción, capaz de anticipar los cambios y de diseñar e implementar respuestas rápidas y adecuadas a los mismos por un lado, y riguroso, metódico y analítico en su planificación, metodología, implementación, monitoreo y evaluación por otro.

Con un Equipo permanente sumamente reducido (una Directora, dos Coordinadores de Areas y una Asistente Semi Técnica durante 4 años y sin uno de los Coordinadores durante los 2 últimos años) -pero con alta capacidad de crecimiento modular mediante la subcontratación, ante demandas, de técnicos especialmente entrenados- se logró superar en un 120% promedialmente las metas previstas, con niveles de calidad altamente reconocidos por nuestros clientes.

Entendiendo que la profesionalización de la gestión empresarial, la aplicación de técnicas y herramientas modernas, la información, el conocimiento y la integración al trabajo en redes no son privativas de las grandes empresas o de ciertas ramas de la economía, desarrollamos los más modernos SDE para las empresas del sector. Trabajamos en el desarrollo de un mercado de SDE, diseñamos una oferta integral e innovadora en las áreas de Información, Asistencia Técnica, Capacitación y Acciones Asociativas, enriquecida permanentemente a lo largo del tiempo con la incorporación de nuevos servicios y con una estrategia de máxima diversificación dentro de la especialización en el sector. Adaptamos las herramientas a las que habitualmente tienen acceso solamente las grandes empresas a las necesidades, características y escala de los comercios del sector. El empresario tuvo siempre un rol central, contemplado en todas las etapas de nuestras prestaciones, conformando con los técnicos un verdadero equipo. El Programa tuvo –en ese sentido- también un fuerte contenido de promoción de la empresarialidad.

La gestión del propio Programa como una empresa eficiente -también en lo referido a los recursos financieros y humanos- permitió alcanzar la sostenibilidad de los SDE, dejando en CAMBADU no sólo un altísimo nivel de autofinanciamiento de los SDE, sino también constituida la Unidad de Desarrollo Empresarial que se hará cargo de los mismos en el futuro. Queda además una Institución fortalecida y modernizada, con una cartera de SDE, una Metodología probada, un equipo de consultores entrenados, una masa crítica de clientes y una experiencia que la posiciona favorablemente para encarar nuevos proyectos de desarrollo.

Es importante resaltar -dada la condición de experiencia piloto de este Programa- que el mismo es perfectamente replicable en otro tipo de sectores y empresas, ya que su lógica y componentes no son privativos del comercio minorista.

El Programa ha buscado promover un círculo virtuosos a través de un cambio de visión (de víctimas a protagonistas del cambio, del hábito a la innovación, de lo urgente a lo importante, de la supervivencia a la rentabilidad, de las amenazas a las oportunidades), generando un entorno de empresarialidad propicio para que el comerciante se profesionalice, desarrolle sus capacidades, acceda a la innovación e interactúe con colegas y técnicos. De este modo la estrategia y los cambios promovidos para el sector en su conjunto tuvieron un efecto derrame sobre las empresas que lo integran, así como también las transformaciones introducidas en cada uno de los comercios incidió positivamente en la imagen del sector en su conjunto.

Las empresas clientes del Programa no sólo se han profesionalizado y han logrado un desempeño muy superior a la media del sector, sino que han experimentado en este proceso -ellas y sus propietarios- un cambio cultural significativo, introduciendo en su gestión conceptos no siempre “bien vistos o valorados” en el país, como ser “empresario”, “rentabilidad”, “eficiencia” y “éxito”. Nada refleja este profundo proceso de transformación como la frase que nos dijeran unas de nuestras clientes que llegaron al sector -como muchos otros- por necesidad: “Pasamos de artesanas a comerciantes y de comerciantes a empresarias”.

A través de la tarea de prospección el Programa logró ir diseñando una estrategia sectorial y definir un nuevo concepto: el “comercio de cercanía”; esto permitió que el sector encontrara “su” lugar en el nuevo entorno, un lugar preponderante y no marginal, donde sus empresas se consolidan y crecen. Los impactos del Programa no sólo han hecho que el sector sea actualmente más competitivo y haya ganado porción de mercado, sino que también en él se ha operado un cambio cultural, el que es observable tanto por nosotros como por los expertos, los competidores y los proveedores.

Son -sin lugar a dudas- los cambios culturales producidos en el sector, las empresas, los empresarios y su personal, los que alientan la sostenibilidad de las transformaciones generadas por el Programa más allá de la finalización del mismo.

Mirados en perspectiva estos 6 años de trabajo es posible afirmar que el Programa hizo posible -aún en un contexto de crisis- generar una visión (transformar amenazas en oportunidades), un concepto (comercio de cercanía) y una imagen compartidos, definir una estrategia sectorial, promover los ámbitos de intercambio y brindar las herramientas (SDE) que permitieron transformar a un sector tradicional en declive en uno dinámico y pronto para enfrentar nuevos desafíos.

Si bien los logros obtenidos son relevantes, es evidente que lejos de constituir una meta a la que se ha llegado y que asegura una cierta estabilidad, representan la consolidación de un proceso de prospección, búsqueda, innovación y adaptación permanente para dar respuesta a los continuos cambios del entorno. CAMBADU, luego de su exitosa primera experiencia en la ejecución de un Programa de Desarrollo sale fortalecida para encarar nuevos proyectos que le permitan continuar transformando amenazas en oportunidades.



## **ACTIVIDADES**

A continuación se presentan las principales actividades desarrolladas durante la ejecución del Programa, ellas hicieron posible el logro de los resultados e impactos reseñados. Por tratarse del Informe Final las mismas se presentan en forma resumida y ordenadas de acuerdo con el Marco Lógico (Apéndice 1).

Se presenta primeramente el Componente 3, por considerar que esto favorece la comprensión de la lógica de ejecución del Programa.

En letra cursiva se presentarán -cuando corresponda- aquellas actividades realizadas en el periodo 1º de julio-19 de noviembre del año 2004.

### **III. RESULTADOS**

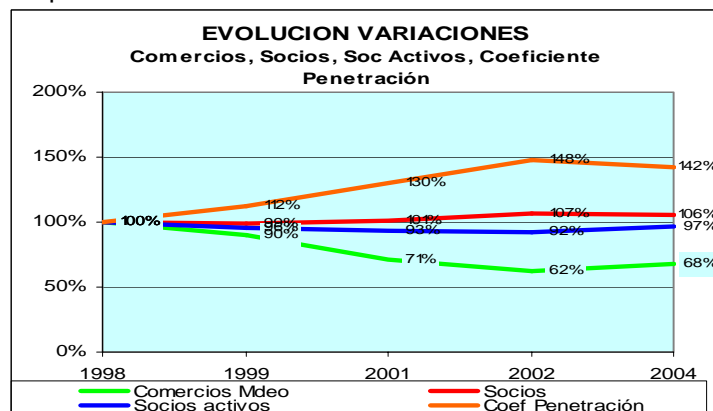
#### **i. Progreso en la implementación del Programa**

**Componente 3: Sistema de Fortalecimiento Institucional y Acciones Asociativas implementado y funcionando**

## INDICADORES DE LOGRO

3.1. Membresía de CAMBADU evoluciona igual o por encima del número de comercios del sector.

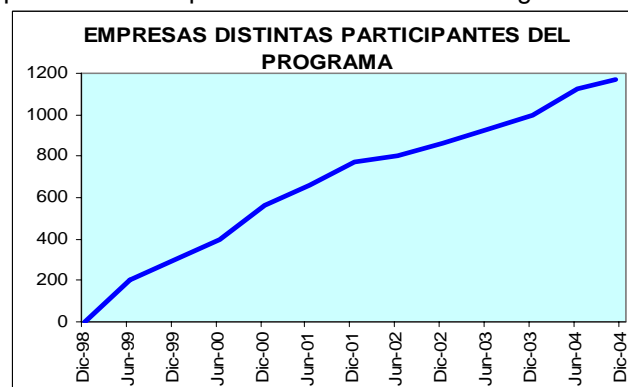
La membresía de CAMBADU ha evolucionado por encima de los comercios del sector. CAMBADU tiene socios activos (comercios en actividad) y colaboradores. Los datos son para Montevideo que es donde se encuentra la casi totalidad de los socios de la Institución. Entre el inicio de los servicios del Programa (dic 1998) y el cierre (nov 2004) del mismo el número de comercios se ha reducido en un 32%, mientras que la masa social de CAMBADU aumentó en un 6% y las empresas activas que la integran sólo se redujo en un 3%. En ese lapso la presencia de CAMBADU en el sector se incrementó un 42%.



El desempeño durante la crisis fue aún mejor

3.2. 2000 nuevos socios desde el inicio del Programa.

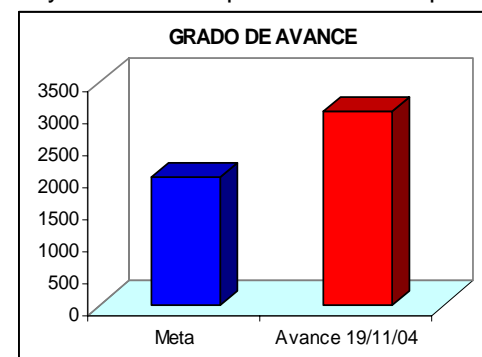
Se han asociado 3037 comerciantes de Montevideo desde el inicio del Programa. Si bien la afiliación conjunta de más de 500 comerciantes de Rivera y Juan Lacaze significó un importante crecimiento en la masa social no están computados en los 3037 citados por su carácter particular de alianza estratégica.



## AVANCE

De acuerdo a lo previsto la masa social de CAMBADU tuvo una evolución más favorable que la del sector. Si bien no es posible asegurar que esto se deba a la acción del Programa exclusivamente, es razonable suponer que parte del resultado es debido a la existencia del mismo.

El avance en este indicador ha superado la meta en un 52 %, sin considerar los socios de Rivera y J Lacaze. También han sido muy importantes las bajas experimentadas en el periodo, mayoritariamente por cierre de empresas.



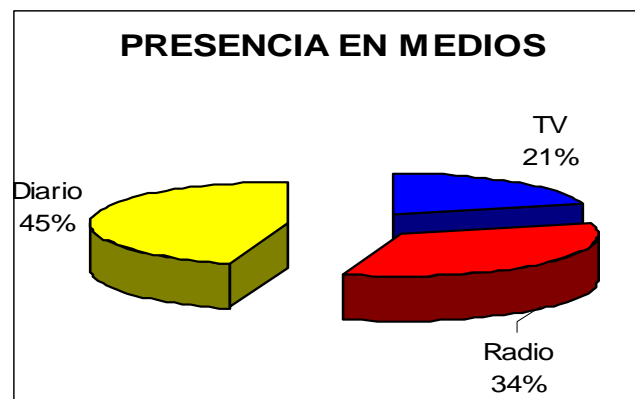
### INDICADORES DE LOGRO

3.3. 500 apariciones de CAMBADU en medio masivos de comunicación.

### ESTADO

Desde el inicio del Programa CAMBADU ha tenido múltiples apariciones en los medios, tanto por su actividad gremial como por las actividades del Programa de Fortalecimiento del Comercio Minorista. Esta presencia ha sido tanto a través de entrevistas y notas, como de artículos, noticias, información sobre conferencias de prensa, etc. En forma permanente cuenta con una página mensual en los diarios El País y Español. Sin tener en cuenta en este indicador la campaña de bien público masiva que se realizara, las presencias en medios hasta la fecha han sido 638, a saber:

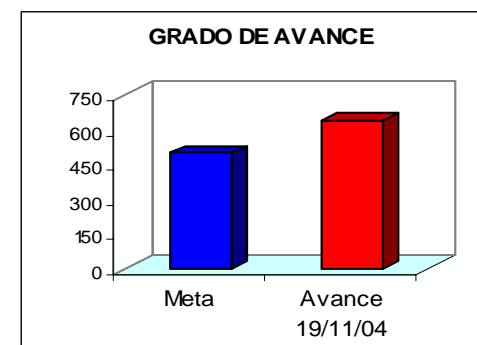
- Televisión: 132 veces.
- Diarios: 289 veces.
- Radio: 217 veces.



A lo anterior deben agregarse las apariciones como consecuencia de la campaña de bien público: aviso en televisión en 40 minutos centrales y 40 laterales, 12 apariciones en los programas Bien de Bien y Sote, 60 laterales de ómnibus durante 3 meses en la vía pública y publicidad en 2200 puntos de venta.

### AVANCE

Se ha superado en un 28% la meta prevista, sin tener en cuenta la campaña de Marketing Social.



## INDICADORES DE LOGRO

3.4. Participación de CAMBADU en organizaciones y comisiones.

Algunas de las principales organizaciones y comisiones en las que CAMBADU participa o ha participado son: Organización del Comercio Detallista de las Américas, Cámara Uruguaya de la Alimentación, Comisión Departamental de Protección de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Grupo de trabajo para la confección de la Agenda de Competitividad Sectorial, Comisión de Apoyo y Promoción de Cafés, Bares y Almacenes con Historia, Comisión Administradora del Mercado Modelo, etc.

3.5. 6 acuerdos con gremiales empresariales del interior del país.

El trabajo con las gremiales empresariales del interior se encaró como línea de acción a partir del año 2000, una vez que se consolidaron en Montevideo los servicios del Programa. Se han implementado acuerdos de trabajo con el Centro Comercial e Industrial de Young, Cámara Comercial Industrial Agraria de Pando, Centro Comercial e Industrial de Durazno, Asociación de Comerciantes Minoristas de Rivera, Centro Comercial, Industrial y Fomento de Atlántida, Centro Comercial e Industrial de Fray Bentos y Círculo de Comerciantes de Juan Lacaze. Se ha trabajado en el interior también con gremiales de: Trinidad, San José, Sarandí Grande, Colonia Suiza, Tarariras, Canelones, Santa Lucía, Soriano y Mercedes.

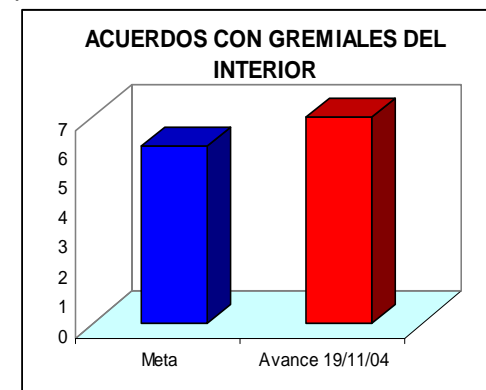
Se han visto incrementadas las actividades en el interior también a partir de la iniciativa del BID "Uruguay Posible"; en el marco de la misma se presentaron los Programas cofinanciados por el Banco que brindan Servicios de Desarrollo Empresarial en Salto, Rivera y Fray Bentos.

## ESTADO

## AVANCE

En la mayoría de los casos la participación en este tipo de instancias es una decisión de política institucional y resorte de los directivos más que de gestión del Programa.

Si bien esta línea de trabajo comenzó en el 2000 se superó en un 17% la meta prevista para actividades en el interior del país.



## INDICADORES DE LOGRO

3.6. 60 actividades realizadas mediante alianzas estratégicas.

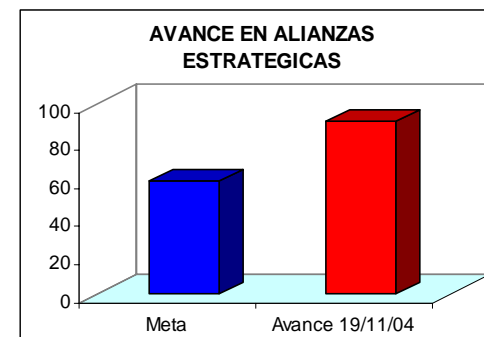
## ESTADO

Se han realizados actividades mediante Alianzas Estratégicas con distintos actores: públicos y privados, proveedores, entidades financieras, centros de enseñanza, etc. Entre ellas:

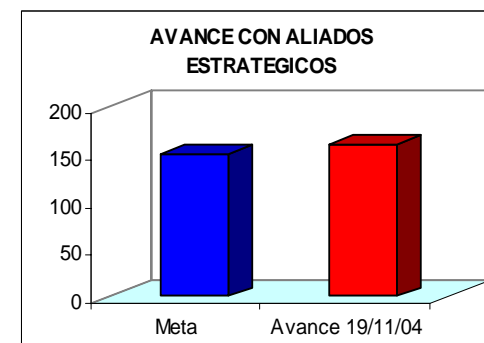
- Lanzamiento del Programa: 28 empresas proveedoras
- 11 conferencias: 5 empresas proveedoras, Intendencia Municipal Montevideo, Liga Amas de Casa y Consumidores del Uruguay, Instituto de Formación, CCR-IRI, Equipos Retail, Radar, ACNielsen y Fundación Caza Bajones
- Capacitación: 32 cursos y 6 talleres con apoyo de 8 proveedores, Comisión Administradora del Mercado Modelo e Inst Nacional Vitivinicultura, Proyecto FAO-CAMM y Unidad PYME-IMM
- Capacitación en 7 lugares del interior: gremiales de Young, Pando, Atlántida, Fray Bentos, Durazno, Rivera y Juan Lacaze. 3 nuevos cursos y talleres en el periodo.
- Muestra de Equipamiento y Servicios para el Sector: 26 empresas
- Líneas de crédito: 4 entidades financieras, se agrega PROMYPES/SAT del BROU
- Campaña de socios en la Costa de Oro: 1 proveedor
- Convenio de cooperación: Universitario Autónomo del Sur
- Acciones de Marketing Social: campaña ambulancia (proveedor y canal de televisión) y Manos Generosas (proveedores y agencia publicitaria)
- Grupo de compras informática: empresa de tecnología y banco
- Comunicambadu: 11 proveedores
- Proyecto piloto de comercialización de frutas y hortalizas: Programa de reconversión y desarrollo de la granja
- Proyecto Marcas Propias: 6 proveedores en etapa inicial
- Proyecto Cambadu Digital: Antel y proveedor de tecnología
- Charlas y Conferencias: gremiales San José y Mercedes, Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente, Cámara de Perfumería. Cosmética y Artículos de Tocador

## AVANCE

Se ha superado la meta prevista en un 52%.



Se trabajó con 160 “aliados estratégicos”, un 7% más que los previstos.



## INDICADORES DE LOGRO

## ESTADO

## AVANCE

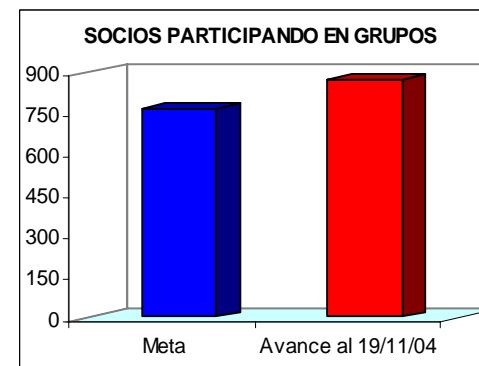
- Manual “Manejo de Frutas y Hortalizas” con el Programa FAO-CAMM
- Pasantías: Fac Ciencias Económicas y Administración y UCUDAL
- [Cambadu.Digit@l](#): 22 empresas proveedoras
- Convenio de Cooperación: Asociación de Comerciantes Minoristas de Rivera y Círculo de Comerciantes de Juan Lacaze
- Base de Datos de Personal: Proimujer (Programa de DINA, JUNAE/MTSS), Centro de Educación Popular, Fundación de Cultura Informática y Programa Cardijn
- Becas para cursos y talleres de capacitación: INAME, Gurises Unidos
- Iniciativa “Uruguay Posible”: BID y 12 Programas que brindan Servicios de Desarrollo Empresarial, se participa en jornadas informativas en Salto, Rivera y Fray Bentos y en el material para la publicación del libro “Casos exitosos del desarrollo empresarial en Uruguay”
- Comisión de Apoyo y Promoción de Almacenes, Cafés y Bares: Intendencia Municipal de Montevideo, Ministerio de Turismo, Junta Departamental de Montevideo y CAMBADU
- Cafés, bares y almacenes seleccionados por la Comisión de Apoyo decreto 30.168, integrada por CAMBADU, la Intendencia Municipal de Montevideo y el Ministerio de Turismo.

3.7. 770 socios activos (35 %) participan en grupos asociativos.

874 socios (\*) participan en distintos grupos asociativos, a saber:

- Grupos de Compra
- Red de Grupos de Compra
- Grupo de Compra hardware y software
- Grupo de Seguimiento de la Situación del Sector
- Grupo de seguimiento de la temática de Recursos Humanos
- Grupo suscriptores del Servicio de Monitoreo de precio de venta en las grandes cadenas
- CAMBADU.Digit@l
- Grupo de análisis de Focus Groups de consumidores
- Bolsa Amiga

Se ha superó la meta prevista en un 14 %.



## INDICADORES DE LOGRO

## ESTADO

## AVANCE

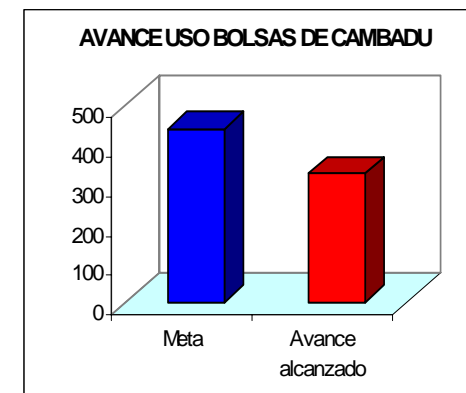
- Manos Generosas
  - Recorridos comercios de Buenos Aires
  - Bares con historia
- (\*) Supuesto: sólo la mitad de los socios que participaron de la Bolsa Amiga no participaban ya de alguna otra iniciativa asociativa

El nivel de cumplimiento de este indicador es muy importante, teniendo en cuenta la falta de antecedentes de trabajo asociativo en un sector donde los comerciantes se ven como competidores y no como colegas.

3.8. 440 comercios utilizan bolsas de CAMBADU.

326 comerciantes participaban del servicio de bolsas con logo de CAMBADU a la fecha en que – por las razones que ya se detallaron Informes anteriores – el mismo fue suspendido.

El avance alcanzado fue del 74 % sobre el resultado esperado.





### INDICADORES DE LOGRO

3.9. 25 cursos de capacitación en temas de atención al Cliente, Calidad de Servicios, Informática, etc. para funcionarios de CAMBADU.

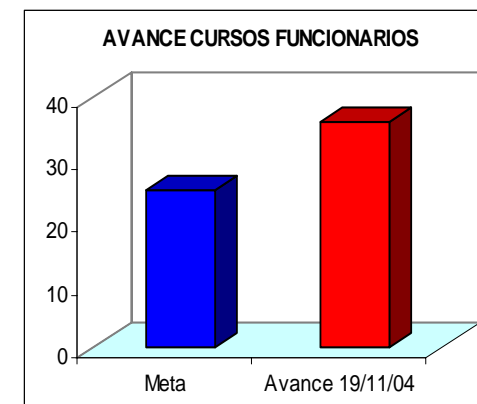
### ESTADO

Se han realizado 25 cursos y talleres de capacitación exclusivamente para funcionarios y 3 compartidos con socios: 3 de Atención al Cliente, 8 de Informática (Informix, 2 de Windows, Office, Administración BD Informix, Unix Introducción, Unix Administración y Agemap), 2 de Calidad en Empresas de Servicios, 2 de Trabajo en Equipo Orientado a Procesos, Técnicas de Venta y Técnicas de Ventas 2, Atención al Cliente en Situación de Crisis, 2 de Excel Básico, Aplicaciones de Excel, 2 de Internet, Los Mandos Medios Como Gestores del Cambio, 2 de Atención al Cliente y Negociación, Apoyo y Fortalecimiento de las Funciones del Supervisor del Departamento Comercial y Principales Problemas de Relacionamiento con el Personal (para mandos medios).

A estos cursos especialmente organizados para personal de CAMBADU se debe agregar capacitación externa a la que se ha enviado especialmente al personal de la Unidad de Desarrollo Empresarial (UDE): Asistente de Gerencia y Analista en Marketing (UCUDAL, 14 meses), Seminario Servicios de Desarrollo Empresarial (Centro de Formación OIT en Turín, 40 horas), Marco Lógico (Universidad de la Empresa, 18 horas), Gestión de Proyectos, (UNIT, 24 horas), Evaluación Microeconómica de Proyectos y Tributación en Micro y Pequeñas Empresas (UPAE, Facultad de Ciencias Económicas y Administración, 15 horas) y Mantenimiento y Reparación de PCs (Taller de Informática, 3 meses, 2 personas).

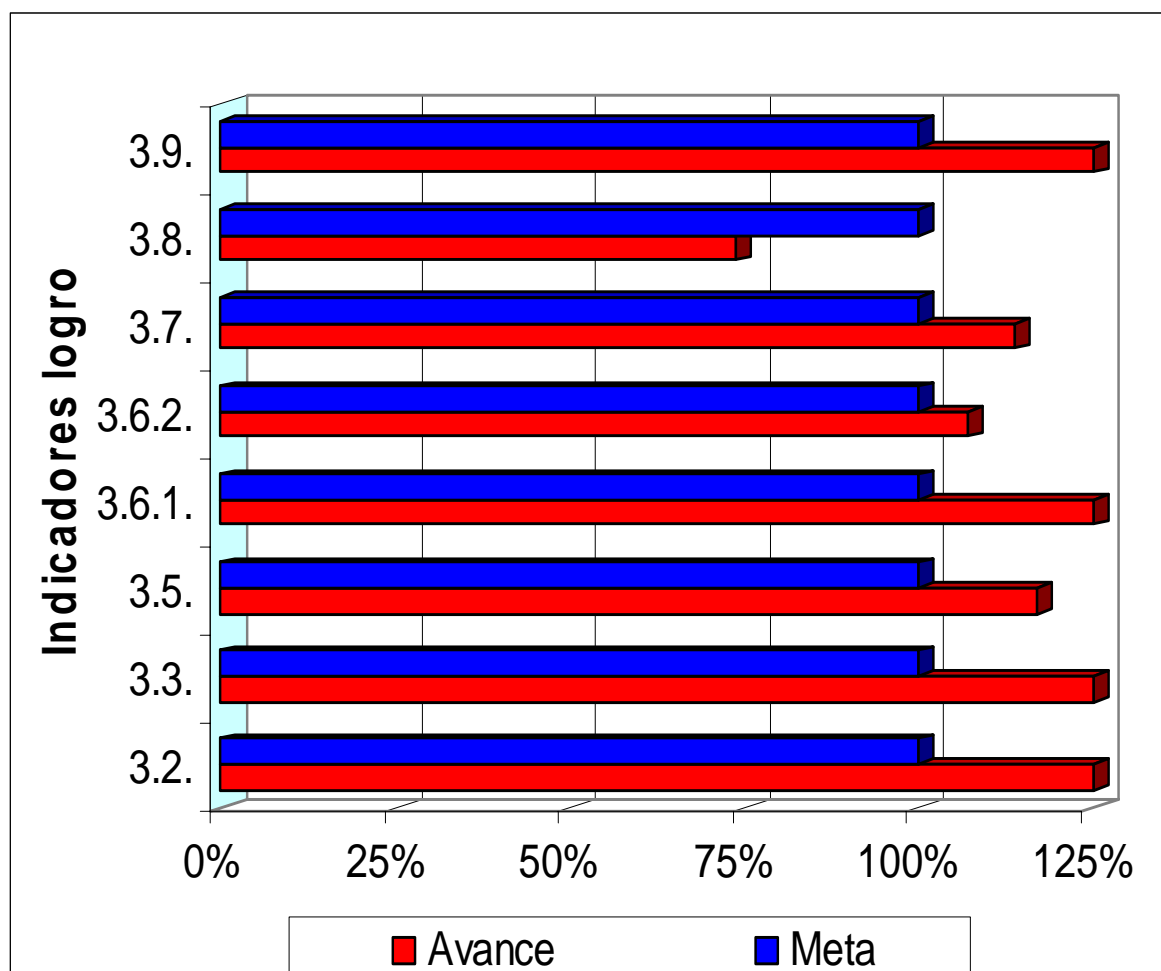
### AVANCE

El progreso alcanzando en este caso superó en un 44% la meta prevista. Participaron de los cursos 83 funcionarios, habiendo superado la meta de personal prevista.



## COMPONENTE SISTEMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y ACCIONES ASOCIATIVAS IMPLEMENTADO Y FUNCIONANDO

### ESTADO DE AVANCE



### RESUMEN DE LOS CUMPLIMIENTOS DEL PERIODO

- 293 comerciantes individuales se asocian a CAMBADU en el periodo
- 78 apariciones en medios de difusión
- Edición mensual del nuevo Comunicambadu, participación mensual en página Diálogo del diario El País y semanal en programa radial,
- Elaboración página Web
- Importante presencia en prensa
- Apoyo al funcionamiento de Grupos de Compra y a la Red de Grupos de Compra
- Realización del recorrido de 2 días con empresarios a visitar comercios novedosos de Buenos Aires con la Lic. en Marketing Amalia Quirici, de la UDE, para capacitarla
- Organización itinerario de Bares, Cafés y Almacenes en el marco de las actividades del Día del patrimonio

- Funcionamiento de Grupos de Seguimiento de la Situación del Sector, de la temática de Recursos Humanos, de Monitoreo de Precios de Venta en las Grandes Cadenas, de Análisis de Focus Groups de Consumidores, de visitas a Buenos Aires, de Bares y Cafés Decreto 30168
- Diseño y desarrollo de innovaciones estratégicas, metodológicas y en Servicios de Desarrollo Empresarial
- Realización de un Censo de Comercios
- Desarrollo de consultorías en distintas áreas y temáticas
- Funcionamiento del servicio de Base de Datos de Personal para el sector
- Múltiples actividades realizadas a través de alianzas estratégicas de distinta naturaleza y con distintos actores
- Participación en eventos vinculados al tema comercio y/o MIPYMES
- 2 cursos externos para funcionarios de CAMBADU integrantes de la Unidad de Desarrollo Empresarial (UDE)
- Realización de una nueva Revista de Servicios de Desarrollo Empresarial
- Elaboración de un novedoso folleto de los Servicios de Desarrollo Empresarial
- Realización de un video de difusión y comunicación de los Servicios de Desarrollo Empresarial
- Invitación del FOMIN-Washington para ser incluidos como caso exitoso en un libro sobre la experiencia de 11 años del Fondo Multilateral de Inversiones
- Selección de personal externo para desempeñarse en la UDE
- Colaboración en la selección de personal para otras áreas de CAMBADU
- Participación en Foros y Conferencias diversas
- Reidentificación de puntos de venta

## **ACTIVIDADES**

### **3.1. Estudio general del sector comercio minorista**

El Programa siempre tuvo a la información como uno de sus insumos principales, tanto para la definición de estrategias, como para la planificación y la toma de decisiones. Por ello en su etapa inicial se abocó a obtener un conocimiento real y afinado de los principales aspectos vinculados al comercio minorista de la alimentación. Para eso se realizó un profundo estudio del sector tendiente a conocer:

- Evolución del sector a nivel internacional, regional y nacional.
- Nuevas modalidades, tendencias y perspectivas del consumo y del comercio minorista a escala mundial, regional y nacional.
- Incidencia del consumo minorista a través del comercio tradicional (por oposición a comercio de gran superficie) en el consumo total. Motivaciones y elementos que determinan una u otra opción de compra.
- Relevamiento del sector de comercio minorista en la rama de la alimentación en el departamento de Montevideo, Las Piedras, Pando y Costa de Oro (hasta el Pinar) atendiendo a sus diferentes subsectores.
- Diagnóstico de la situación del sector y subsectores, determinando sus características, problemas, las causas de los mismos, respuestas que se ensayan, necesidades de apoyo y asesoramiento, percepción de su situación absoluta y relativa, etc.

Con la información citada se elaboraron los siguientes instrumentos:

- Propuesta de Reconversión por subsector contemplando tanto las ventajas comparativas y competitivas de los mismos, como sus debilidades.
- Evaluación de la imagen institucional de CAMBADU, de su rol gremial y de los servicios que brinda a sus socios.
- Evaluación del conocimiento que sobre el Programa existía a nivel del sector y la disposición a involucrarse en el mismo por parte del pequeño comerciante.

Este estudio fue llevado adelante por un consorcio de empresas integrado por: Equipos Mori, Ing. Julio Brenner y Tea, Deloitte & Touche.

### **3.2. Diseño general de campaña de imagen pública e institucional**

El Programa consideró que parte del proceso de reconversión del sector pasaba por la revalorización de un espíritu, de una forma de hacer las cosas, donde la atención, la escala y la gente importan. Para ello fue necesaria la redefinición de una imagen y de una estrategia de comunicación que beneficiara no sólo al sector y la Institución, sino también al socio. La misma debía desarrollar el sentido de pertenencia, transmitir un mensaje común y establecer un “sello CAMBADU”. La estrategia de comunicación y promoción contempló tanto al cliente externo como interno, estableciendo canales de comunicación efectivos con el comerciante minorista en ambos sentidos, previendo la retroalimentación como una condición esencial.

La complejidad de esta tarea requirió de un asesoramiento profesional durante un año, por lo que se resolvió la realización de una consultoría en esta materia. Los principales productos de esta línea de trabajo fueron:

- Nuevo logo de la Institución.
- Campaña de Marketing Social de alcance masivo promovida a través de presencia en televisión, vía pública y puntos de venta; realizada en alianza estratégica con Conaprole, al comprar productos de esta empresa en los comercios adheridos a CAMBADU se contribuía con la adquisición de una ambulancia de emergencia infantil para el Hospital Pereira Rossell.
- Rediseño, con un formato moderno, del boletín mensual de la Institución, el que pasó a denominarse “Comunicambadu”.

### **3.3 Selección de agencia de publicidad**

Luego de cumplidos todos los pasos definidos por los procedimientos para contratación de empresas consultoras del Banco, se seleccionó a la empresa ADN para llevar adelante la campaña de imagen pública y promoción institucional.

### **3.4. Campaña de imagen pública y promoción institucional**

Luego del primer año en que se contó con el asesoramiento de una agencia de publicidad, se continuó trabajando en esta área desde el equipo del Programa, convencidos de la importancia de fortalecer y difundir una imagen coherente con las ventajas competitivas de este sector.

Desde el Programa se trabajó permanentemente relevando y analizando información, reflexionando e intercambiando a los efectos de definir una **estrategia sectorial** adecuada a la cambiante realidad en la que en cada momento estuvimos insertos. La campaña de imagen pública y promoción institucional estuvo enmarcada, apoyó, impulsó y fue coherente con esa estrategia.

A lo largo del periodo de implementación del Programa se trabajó en varias líneas que contribuyeron a la consolidación y promoción de la imagen de CAMBADU y del sector ante sus clientes internos y externos, generando también un efecto derrame sobre las empresas que lo integran. A continuación se detallan cronológicamente las acciones más destacables:

#### **Reuniones barriales con agenda abierta**

Se apoyó a CAMBADU durante todo el año 1999 en un proceso de acercamiento y presencia en los distintos barrios de Montevideo, a estos efectos se realizaron reuniones barriales con agenda abierta a las que se invitó a empresarios del sector y PYMES en general. Se realizaron 6 reuniones cubriendo los barrios: La Teja, Cerro, Cerrito de la Victoria, Sayago, Peñarol, Prado, Colón, Lezica, Atahualpa, Punta Carretas, Pocitos, Capurro, Paso Molino y Brazo Oriental, así como también en La Paz y Las Piedras. Los

técnicos del Programa estuvieron presentes en todas ellas para informar y responder a inquietudes vinculadas a la temática del fortalecimiento del comercio minorista.

#### Identificación de comercios

Se diseñó un adhesivo y se identificaron todos los comercios pertenecientes a CAMBADU con dos objetivos fundamentales: desarrollar el sentido de pertenencia de nuestras empresas a la mayor red de negocios del país y la identificación y reconocimiento de esa red por parte de los consumidores, proveedores y competidores. Esta tarea significó el primer paso imprescindible para cualquier acción de imagen, comunicación y promoción.

*En el periodo se procedió a la reposición de los adhesivos de identificación de los comercios debido al desgaste sufrido por los mismos, muchos de los cuales tenían ya 4 años de antigüedad. (Anexo 2)*

#### Bolsas con el logo de CAMBADU

Se diseñaron y elaboraron bolsas con el logo de CAMBADU y la opción del logo del comercio al dorso con el objetivo de imponer en la vía pública la presencia de nuestros negocios y consolidar la imagen de red de comercios.

#### Identificación de las empresas participantes en el Programa

También se diseñó un adhesivo especial con el logo del Programa y la leyenda "Este comercio participa en el Programa de Fortalecimiento del Comercio Minorista CAMBADU-BID. ¡Nos estamos esforzando para servirlo mejor!" a efectos de identificar a los comercios que han participado del mismo. Esta acción tuvo para nosotros dos objetivos fundamentales, por un lado distinguir y reconocer a aquellas empresas que realizaron un importante trabajo de reconversión a efectos de servir mejor a sus clientes y -en segundo lugar- que mediante esta identificación tanto los consumidores como los proveedores conocieran también este esfuerzo.

*También se procedió en el periodo a la reposición de los adhesivos de identificación de los comercios participantes del Programa, debido al desgaste sufrido por los mismos luego de hasta 4 años de uso. (Anexo 2)*

#### Redefinición de folletería e instrumentos de comunicación

Esta ha sido una tarea permanente a lo largo del desarrollo del Programa, se da cuenta de la misma con mayor detalle en el numeral 3.5.

## Proceso de Planificación Estratégica

La aceleración y profundidad de los cambios actuales a escala mundial han incidido marcadamente en el sector, haciendo imprescindible la reconversión no sólo de los negocios sino también de las gremiales empresariales que los nuclea, para ser competitivas y eficientes en esta nueva realidad. El rol gremial de representación y defensa de los comercios del rubro que dio origen a CAMBADU hace 112 años sigue vigente. Pero a esta función debe sumársele, y no en carácter secundario, un conjunto cada vez más amplio, moderno y profesionalizado de servicios al socio. Desde el Programa creímos fundamental consolidar y profundizar este proceso de crecimiento y transformación de una manera más orgánica, sistemática y moderna, haciendo uso de los instrumentos técnicos adecuados. Recomendamos la realización de un Proceso de Planificación Estratégica a efectos de redefinir la misión, estrategia y objetivos estratégicos en el inicio del nuevo milenio. El Directorio de CAMBADU resolvió recorrer este camino y con el equipo del Programa (Directora y Coordinadores de Asistencia Técnica y Capacitación) actuando como facilitadores se realizó el proceso; del mismo participaron los 20 integrantes del Directorio de la Institución.

En este marco se definieron -entre otros aspectos- como Misión Institucional: “Ser una gremial empresarial líder del comercio minorista, con presencia consolidada en todo el país, referente para las organizaciones extranjeras. Nuestro compromiso es anticiparnos a los tiempos brindando -a través de una gestión profesional y confiable- un servicio integral e innovador en pos de la eficiencia de nuestros socios”.

## Encuesta a comerciantes socios, ex-socios y no socios

En dos oportunidades a lo largo de la ejecución del Programa se desarrolló una amplia encuesta a una muestra representativa integrada por 900 comerciantes (600 socios, 150 ex-socios y 150 no socios) con los siguientes objetivos:

- Conocer el nivel de satisfacción de los socios de CAMBADU con las actividades de la Institución, tanto en el área gremial como de servicios.
- Conocer las razones por las que se han borrado los socios de CAMBADU que lo han hecho, en aquellos casos que no se deban a cierre de negocios.
- Identificar las razones por las cuales algunos comercios del sector no se afilian a CAMBADU.
- Detectar necesidades de los comercios del sector a efectos de desarrollar Servicios de Desarrollo Empresarial que respondan a las mismas.
- Identificar mejores canales de comunicación entre la Institución y los comerciantes.
- Relevar información diversa de las empresas (tamaño del local, personal, facturación, tecnología disponible, formación del empresario, etc.) a los efectos de tener una mejor aproximación al sector y su evolución.
- Construcción y seguimiento de un Grupo Testigo como referencia para la comparación con las empresas que participan del Programa.

### Elaboración, edición y distribución de la revista CAMBADU-Servicios de Desarrollo Empresarial

Esta fue una actividad del Programa que consideramos también contribuyó a consolidar y promover la imagen de la Institución no sólo entre los socios, sino también ante formadores de opinión y distintas instituciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras. Se elaboraron 3 revistas a lo largo de la ejecución del Programa, en enero-febrero 2001, febrero-marzo 2003 y noviembre 2004. Las revistas fueron sin lugar a dudas una de nuestras acciones con mayor repercusión, tanto por el nivel de impacto como por la duración en el tiempo del mismo. Destinamos mucho tiempo y esfuerzo a la definición de los contenidos, redacción de las notas, realización de las entrevistas, relevamiento de las opiniones, toma de fotos, etc. Nuestros objetivos asociados a las revistas fueron: informar sobre lo hecho, promover los SDE existentes y dar a conocer los nuevos, generar un ámbito de reflexión e intercambio de información técnico-profesional sobre el sector y desarrollar el hábito de acceso a ella en el empresario. Como estrategia resolvimos optar por una herramienta de comunicación novedosa, colorida, que llamara la atención y -sobre todo- que se basara en la opinión y vivencias de los comerciantes respecto a los servicios. Elaboramos un vehículo de comunicación donde el que le hablaba al empresario era su colega y en su idioma; el protagonista era claramente el comerciante, el que aparecía en las revistas y también el que las leía. Logramos un producto completamente "a medida". El resultado fue realmente positivo y con una repercusión directa sobre la demanda de servicios. También las revistas reflejan el intenso proceso de transformación de las empresas, tanto en el creciente espacio destinado a notas técnicas y de información útiles para el sector, como en el lenguaje cada vez más profesional y empresarial de los propios comerciantes.

*En el periodo se elaboró, diseñó, editó, imprimió y distribuyó la tercera Revista de Servicios de Desarrollo Empresarial, la misma tuvo una muy buena acogida y una amplia repercusión. (Anexo 3)*

### Acciones específicas de fortalecimiento de la imagen de CAMBADU y del sector

En el peor momento de la crisis del segundo semestre del año 2002, CAMBADU desarrolló dos importantes campañas públicas de fortalecimiento de la imagen de la Institución, el sector y los comercios que lo integran con un importante componente de Marketing Social. Se trató de la "Bolsa Amiga" (comercialización de una canasta de productos de primera necesidad a precios menores a los de mercado en ese momento) y del "Día de las Manos Generosas" (actividad organizada para recolectar comestibles a ser donados a distintas instituciones). El Programa colaboró en ambas acciones en una actividad estratégica y clave para el éxito de estas iniciativas: la sensibilización, información y difusión de estas campañas entre los comerciantes. Sin el involucramiento de los mismos ninguno de los dos emprendimientos hubiera sido posible. Para ello se imprimieron los materiales gráficos informativos tanto para los comerciantes como para el público en general y se visitaron en muy pocos días 2000 puntos de venta explicando las acciones a encarar. En el caso



de la Bolsa Amiga también se levantaron pre-pedidos a los efectos de estimar el volumen a comercializar y se realizó una encuesta a una muestra de comercios a los efectos de evaluar el impacto de la campaña.

### Consultoría en Recursos Humanos y Reestructura de CAMBADU

Como consecuencia del proceso de Planificación Estratégica y apuntando a la consolidación de CAMBADU como prestadora de servicios modernos y orientados al desarrollo empresarial, la Directiva estuvo especialmente interesada en la realización de una consultoría en el área de Recursos Humanos. Esta implicó la realización de un diagnóstico del área, la identificación de las necesidades de recursos humanos derivadas de los servicios que se deseaba consolidar y el desarrollo y definición de los mecanismos más adecuados, el tiempo y el costo que implicaba pasar de la situación en ese momento a la situación deseada. El cambio más significativo para el Programa de Fortalecimiento del Comercio Minorista derivado de esta consultoría consistió en la creación de la Unidad de Desarrollo Empresarial (UDE). Esta Unidad fue creada con el objetivo de tener a su cargo -una vez finalizado el Programa- los SDE creados y brindados por el mismo.

### El precio como fuerte componente de la imagen del sector

La imagen es un elemento central de identidad de cualquier organización, empresa o sector; la misma está compuesta por muchos y muy variados elementos. Para lograr el desarrollo sostenible del comercio minorista de la alimentación de cercanía es fundamental trabajar mucho para construir y comunicar la imagen deseada, aquella que refleje efectivamente su valor agregado y diferencial, su ventaja competitiva frente a otras opciones. El Programa desarrolló un muy fuerte trabajo en ese sentido.

Uno de los elementos fundamentales constitutivos de la imagen del sector y de los comercios que lo integran es el precio, estas empresas tenían una imagen de precio caro, que no se correspondía siempre ni totalmente con la realidad. A ese aspecto apuntó una línea específica de actividad del Programa. Desde abril de 2001 trabajamos ininterrumpidamente en el relevamiento y análisis de precios de productos de consumo masivo en las grandes cadenas y negocios de cercanía. Generamos, en primera instancia, un Monitoreo de precios de 100 artículos integrantes de la canasta básica en las principales cadenas de supermercados y en comercios de cercanía de distinto tamaño, ubicados en distintos barrios, integrantes y no integrantes de Grupos de Compra. Trabajamos, también, en el procesamiento y análisis de información sobre precios en los distintos barrios de Montevideo de todo tipo de comercios publicada por el Ministerio de Economía y Finanzas.

*En esta línea de trabajo, en el periodo se reformuló el servicio de Monitoreo de Precios convirtiéndolo en un Servicio de Análisis Comparativo de Precios y Estrategias en las Grandes Cadenas y Negocios de Cercanía.*

Las conclusiones a las que arribamos son las siguientes:

- La diferencia de los precios promedio de los productos entre las grandes cadenas y los negocios de cercanía nunca fueron significativas.
- La tendencia de estos precios fue clara: mejoraron en los negocios de cercanía en relación con las grandes cadenas.
- Los precios mínimos estuvieron siempre en los negocios de cercanía.
- En el último período los negocios de cercanía tienen precios más reducidos que las grandes cadenas. (Ver Apéndice 2)

Esta última conclusión es avalada por la información de la Consultora ACNielsen que manifiesta, de acuerdo a sus datos, que los autoservicios (en mayor medida) y aún los almacenes tienen, desde 2003, precios menores que los supermercados, tendencia que se agudiza en el año 2004.

*También se realizó en el mes de agosto la Conferencia “La información: clave para la competitividad”, en la misma se presentaron tres ponencias a cargo de sendos expositores, a saber:*

- *“Perspectivas macroeconómicas 2004-2005”, Ec. Gabriel Oddone.*
- *“Desarrollo Comercial Minorista en Uruguay”, Esteban Cagnoli de ACNielsen.*
- *“Análisis comparativo de precios y estrategias en las grandes cadenas y los negocios de cercanía”, Ec. Ana Schvarz.*

### Folletos Institucionales de CAMBADU

Como consecuencia de la permanente incorporación por parte de CAMBADU y del Programa de importantes servicios y convenios nuevos, los sucesivos folletos institucionales diseñados y financiados por el Programa fueron quedando desactualizados. Esto, unido a la creación de un nuevo Departamento Comercial -orientado a la información permanente sobre nuestra oferta a aquellos comerciantes que ya eran socios de la Institución y a potenciales socios con un énfasis en la captación de nuevos afiliados- cuyo contacto con los empresarios requiere de un soporte de información actualizado, innovador y atractivo, provocó una actividad permanente en esta área. A lo largo de la ejecución del Programa se diseñaron e imprimieron sucesivamente tres nuevos Folletos Institucionales que cumplieron con estos requerimientos; también se elaboró el contenido informativo de los Servicios correspondientes al Programa, los que figuran en las secciones: SDE Asistencia Técnica, SDE Capacitación y Grupos de Compra. También se colaboró anualmente en la redacción y edición del Boletín Extraordinario de CAMBADU.

*En el periodo se procedió a una nueva actualización, produciendo un folleto sumamente novedoso e innovador denominado “SDE, una solución redonda para su empresa”; en este caso exclusivamente con la información relativa a los Servicios de Desarrollo Empresarial. (Anexo 4)*

### Información sobre servicios en Infopymes

Se elaboró toda la información sobre los Servicios de Desarrollo Empresarial que brinda CAMBADU en el marco del Programa que fue incluida en Infopymes, la página Web de la Intendencia Municipal de Montevideo donde se detalla toda la oferta de información y servicios disponible en el país para las PYMES.

### Nuevo Proyecto Comunicacional

El Programa también apoyó, acompañó y tuvo una activa participación en la implementación y el desarrollo del Nuevo Proyecto Comunicacional de CAMBADU. El mismo tuvo como objetivo fortalecer la imagen de la Institución ante los socios, los formadores de opinión (políticos, periodistas, empresarios, etc.) y la sociedad en su conjunto.

La estrategia comunicacional diseñada para el logro de este objetivo se basó en el uso combinado de 3 herramientas fundamentales, a saber: el boletín mensual (Comunicambadu) totalmente renovado, la página mensual Diálogo en el diario El País y el programa radial semanal La Voz de CAMBADU en radio Montecarlo. Estas 3 herramientas se articulan y combinan de manera de potenciar a cada una de ellas y al proyecto en su conjunto; se trata de una propuesta moderna, innovadora y actualizada, donde se combina información gremial, técnica, especializada y de opinión. Este proyecto busca atender a la misión institucional definida en el proceso de Planificación Estratégica realizado por CAMBADU.

*En el periodo el Programa participó tanto en el Comunicambadu, como en la página Diálogo del diario El País y en el programa radial La Voz de CAMBADU.*

### **3.5. Identificación, definición e implementación de nuevos instrumentos y formatos de comunicación y difusión**

Al ser el comercio minorista de la alimentación un sector al que no es fácil llegar mediante mecanismos tradicionales de comunicación y difusión, el trabajo en esta área fue permanente. El proceso de diversificación y renovación de los instrumentos y formatos de comunicación fue constante, contemplando entre otros: boletín mensual Comunicambadu, folletos de SDE, revistas, página Web, cartelería en sede central y Parque Social, folletos de promoción de actividades puntuales, elaboración de un video y de paneles, presencia permanente en prensa, radio, etc. Cabe señalar que a lo largo del tiempo el Comunicambadu se fue renovando, pasando de un formato chico de 4 páginas a uno tabloide de 12 páginas. El rol y el espacio del Programa en el mismo aumentó considerablemente, teniendo a nuestro cargo -por lo menos- cuatro páginas enteras para las actividades de Capacitación, los Servicios de Asistencia Técnica y artículos técnicos referidos al sector.

También se trabajó en la comunicación y difusión hacia ámbitos técnicos y/o profesionales -distintos a los comercios del sector- con otros instrumentos y formatos como ser artículos, publicaciones, participación y ponencias en talleres, seminarios y conferencias, etc., con buen resultado.

*En el periodo esta línea de trabajo fue especialmente intensa y variada. Se mantuvo una presencia permanente en diario, radio e -incluso- en televisión. Se realizó un importante desarrollo de instrumentos y formatos no tradicionales como video, página Web y paneles, se procedió a la elaboración de una nueva Revista de Servicios de Desarrollo Empresarial, un nuevo folleto para la difusión de nuestra oferta de SDE y se colaboró en un suplemento aniversario de la Institución distribuido con el diario El País. También se participó en Conferencias tanto en ámbitos académicos como empresariales. (Anexo 5)*

### **3.6. Estudios y consultorías sobre situación, cambios y perspectivas de ramas, tecnologías, productos y servicios al sector**

Desde el Programa se consideró que la reconversión del sector pasaba por un cambio de visión centrado en la eficiencia y la competitividad y de una política que apuntara no sólo a la atención de las empresas individualmente, sino también a la generación de un entorno de desarrollo empresarial innovador y a la definición de una estrategia sectorial adecuada a los nuevos tiempos. Uno de los pilares fundamentales de este cambio de visión pasó por la información y el conocimiento del entorno. Intentamos que este Programa fuera totalmente orientado a nuestro mercado objetivo, anticipándonos primero a la existencia de una demanda clara y -una vez generada- “guiados” por la misma. Para ello la información especializada fue un insumo estratégico, tanto para nosotros como para nuestros clientes. Hicimos de la generación, análisis y aplicación en la toma de decisiones de la información un aspecto fundamental de nuestra cultura organizacional. Orientamos gran parte de nuestro esfuerzo a identificar campos, temas y datos relevantes para el sector y el Programa y sistemáticamente los transformamos en información útil para la elaboración de estrategias sectoriales, para nuestra gestión y la de las empresas. Esto nos permitió como sector, como Programa y/o como empresas anticiparnos a los cambios, generar valor y diferenciarnos. La inversión que esta actividad requiere no es posible de ser encarada por las empresas actuando aisladamente, pero sí fue viable realizarla con las economías de escala con las que contó el Programa. Con este objetivo, permanentemente buscamos nuevos temas y/o enfoques para abordar que pudieran aportar insumos para pensar en términos estratégicos, profesionales, dinámicos e innovadores a las empresas del sector.

Gran parte del relevamiento y análisis de la información especializada en que se basó nuestra reflexión y posterior elaboración de estrategias y políticas estuvo a cargo del propio equipo del Programa. La misma se obtuvo de las más diversas fuentes: publicaciones especializadas, libros, seminarios, conferencias, foros, investigaciones, relevamiento permanente de fenómenos y empresas novedosas en Buenos Aires y otros puntos del exterior, consultorías, etc. También fueron variados los ámbitos e instrumentos de comunicación e intercambio generados por el Programa para transmitir tanto información, como nuestras conclusiones y sugerencias a los empresarios, a saber: conferencias, charlas, cursos, talleres, Comunicambadu, revistas, folletos, entrevistas, etc.

En otros casos esta tarea se realizó a través de la contratación de estudios y consultorías externas, entre los que se pueden citar:

- Primer Estudio del Sector Minorista de la Alimentación de Montevideo y su área de influencia, relevamiento diagnóstico y propuesta de reconversión por subsectores.
- Redefinición de Imagen y Estrategias de Comunicación y Promoción para CAMBADU, diseño e implementación de una campaña y un sistema de comunicación para clientes internos y externos.
- Definición de Formatos Comerciales, diseño de tipología de negocios (almacenes, autoservicios y bares) según tamaño y categoría y estimación de costos de construcción y equipamiento para cada formato.
- Censo de comercios de Montevideo y área metropolitana a diciembre de 1999 e información poblacional socioeconómica georeferenciados.
- Definición de Actividades Promocionales Conjuntas considerando alternativas de desarrollo de promociones por parte de CAMBADU para clientes de sus comercios socios.
- Definición e implementación de un Sistema de Monitoreo de Precios de Venta al Consumo como un servicio a prestar a los socios de CAMBADU de relevamiento de precios en grandes cadenas.
- Relevamiento y sistematización de Reglamentaciones para el Comercio Minorista analizando la normativa vigente referida a los locales comerciales.
- Implementación de una Base de Datos de Precios, Proveedores y Productos de los comercios del sector.
- Evaluación de la viabilidad de desarrollar una Marca Propia de CAMBADU para productos de consumo masivo analizando el mercado, definiendo los posibles productos y estudiando los costos.
- Encuesta de satisfacción de socios de CAMBADU y para el desarrollo e implementación de nuevos servicios.
- Implementación de Tickets de Alimentación por parte de CAMBADU para beneficiar a sus socios; evaluación de la iniciativa, descripción del mercado, estimación de demanda potencial y costos, evaluación de riesgos.
- Implementación de una Base de Datos de Recursos Humanos para los comercios del sector que reúna aspirantes a trabajar en almacenes, autoservicios y bares, clasificados para los distintos cargos y rankeados según antecedentes.
- Actualización de Consultoría sobre Formatos Comerciales.
- Encuestas a 900 comerciantes socios, ex socios y no socios de CAMBADU sobre características de las empresas, recoge información sobre el sector y los cambios que se operan en el mismo y necesidades de servicios; realizadas en 2001 y 2003.
- Actualización de Consultoría sobre Reglamentaciones para el Comercio Minorista
- Interpretación del Decreto que regula la instalación de superficies comerciales, sistematización de las nuevas normas para implantación o reforma de supermercados.
- Elaboración de fichas de capacitación coleccionables.

- Encuesta a bares, restaurantes y afines socios de CAMBADU para sondear el interés en participar en Grupos de Compra.
- Realización de 15 Focus Groups filmados de Consumidores de almacenes, autoservicios y bares.
- Panel de Hogares con 300 amas de casa, relevando información sobre hábitos de consumo en los negocios del sector.
- Implementación de nueva Página WEB.
- Apoyo al Proyecto de Bares, Cafés y Almacenes con Historia del Decreto 30168, relevamiento, valoración de los negocios y sugerencias de aspectos a mejorar.
- Diseño e implementación de un nuevo servicio para los socios de Relevamiento y análisis comparativo de precios y estrategias en las grandes cadenas y negocios de cercanía.
- Elaboración de herramientas con alto contenido de autoaplicación en las áreas de:
  - √ Marketing (Medición del grado de satisfacción de clientes, Medición del mercado potencial de un comercio, Análisis de competidores, Planificación de estrategias de crecimiento)
  - √ Recursos Humanos (Descripciones de cargos, Reglamento Interno, Entrevistas para contratación de personal, Proceso de inducción del personal, Evaluaciones de desempeño, Legajos de personal)
  - √ Económico-Financiera (Cálculo del margen en un autoservicio o almacén, Cálculo del margen en un bar, Cálculo del Punto de Equilibrio, Indicadores para monitorear la situación del negocio, Flujo de Caja, Presupuesto operativo, Sistema de Información).
- Actualizaciones de Base de Datos de Recursos Humanos para los comercios del sector.
- *Apoyo al Proyecto de Bares, Cafés y Almacenes con Historia del Decreto 30168, diseño e implementación de un circuito para ser recorrido el Día del Patrimonio. (Anexo 6)*
- *Censo de Comercios de Montevideo y área metropolitana setiembre 2004.*
- *Estudio viabilidad de emisión de tickets CAMBADU en alianza estratégica con una tarjeta de crédito.*
- *Imagen, Comunicación y Promoción del Proyecto de Bares, Cafés y Almacenes con Historia del Decreto 30168; apoyo para definición y diseño de nombre, logo, folletos, standartes y otros elementos de comunicación.*
- *Elaboración de material de apoyo a la promoción y difusión de los Servicios de Desarrollo Empresarial. (Anexo 7)*

### **3.7. Identificación, definición e implementación permanente de innovaciones estratégicas, metodológicas y en servicios, productos y procesos tendientes a mejorar, diversificar y dinamizar la oferta a los efectos de adaptarse mejor a la demanda**

La innovación ha sido el signo del Programa en todos sus niveles de actuación: el sector, la Institución, las empresas y el propio Programa.

Fue muy importante el esfuerzo dedicado a esta línea de trabajo, el Programa se orientó totalmente al mercado y la rapidez y diversidad de los cambios nos

obligó a ser flexibles y estar en permanente actualización y adaptación a los efectos de anticiparnos y responder con pertinencia a las necesidades de nuestros clientes. Nuestros objetivos en esta materia se orientaron a:

- contar con una oferta de SDE que represente la máxima diversificación en la especialización,
- mejorar la calidad de los SDE,
- invertir en investigación y desarrollo en el área de SDE,
- perfeccionar permanentemente nuestra llegada al cliente,
- invertir en información y formación a los efectos de reducir los costos posteriores de los servicios para los comerciantes,
- generar valor agregado,
- mejorar la cantidad y calidad de la información,
- fortalecer el rol de nuestros empresarios.

Fueron múltiples las líneas de trabajo encaradas para el logro de estos objetivos durante la ejecución del Programa, tanto a través de innovaciones estratégicas, como metodológicas y en servicios, productos y procesos.

Los procesos particulares de innovación se presentan más detalladamente en los componentes 1 y 2.

Merece una mención especial la Metodología desarrollada para abordar el trabajo del Programa con este sector, la que se constituyó en una de las herramientas más potentes del mismo y demostró ser pertinente, efectiva y eficiente. Al comienzo de la ejecución del Programa expresábamos: “La Metodología a aplicar deberá, necesariamente, tener muy en cuenta las características del sector y atender los cambios que se están produciendo en el mismo. Se requerirá un proceso de promoción de los servicios y de sensibilización de los comerciantes: hoy no se visualiza claramente la necesidad de los servicios que se ofrecen, no hay mayores antecedentes de los mismos y, en muchos casos, no se conocen. Se brindarán los servicios de Capacitación y Asistencia Técnica en forma conjunta, complementaria y con un alto nivel de coordinación. En ese sentido se procurará que todos los servicios de Asistencia Técnica se conviertan en instancias de capacitación del empresario y que en los cursos y talleres se utilicen técnicas que permitan brindar a los participantes asesoramientos específicos para su negocio.”

La **Metodología** elaborada se basa en un conjunto de características relevantes:

- Abordaje global de la empresa. Se encaran los SDE con un enfoque totalizador de la empresa, donde las distintas áreas (producción, comercialización, finanzas, administración, recursos humanos, jurídica, etc.) no pueden ser atendidas como compartimentos estancos sino en forma integrada como partes de un todo sistémico. Esto implica un intento de neutralizar la tendencia natural de los empresarios de centrar su atención en aquellos aspectos que conocen y dominan, subestimando o ignorando los restantes.

- Enfoque multidisciplinario. El abordaje global de la empresa requiere un enfoque de trabajo multidisciplinario, por ello el asesoramiento en los comercios es realizado por un equipo técnico integrado por profesionales de distintas áreas que complementan su experiencia y conocimiento. El equipo mínimo se integra por un profesional Económico, uno de Marketing y un Arquitecto.
- Participativa y de trabajo en equipo. El empresario tiene un fuerte involucramiento y un rol activo en todos los servicios del Programa, integrando con los profesionales de las distintas áreas un equipo de trabajo donde éstos aportan técnicas y herramientas y el comerciante el intransferible conocimiento del negocio.
- Aprendizaje a través de la acción. Los servicios se basan en un proceso que tiene a la empresa como escenario y al comerciante como protagonista. En todos los casos se parte del análisis de la situación real del socio buscando que profundice el conocimiento de la misma, del entorno que lo rodea y que adquiera nuevas herramientas que lo ayuden a mejorar la gestión de su empresa.
- Jerarquización de la gestión empresarial. El éxito de una empresa está asociado tanto a la viabilidad económica de la iniciativa como a la capacidad del empresario de llevarla adelante. En un entorno cada vez más complejo las posibilidades de permanencia y desarrollo de la empresa están cada vez más asociadas a una gestión moderna, profesional y eficiente.
- Énfasis en el análisis del entorno. Se jerarquiza el enfoque de la empresa como “sistema abierto” y dinámico en interacción permanente con los diversos agentes locales e internacionales; inserto en un contexto caracterizado por una economía global y en permanente cambio. En particular se asiste a profundos cambios de los hábitos y pautas de consumo así como de las modalidades y tipologías comerciales. Esto implica la necesidad de un análisis sistemático y permanente tanto del macroentorno como del sector.
- Articulación entre los distintos tipos de SDE. Información, Asistencia Técnica, Capacitación y Acciones Asociativas son líneas de intervención en la empresa que se trabajan articuladamente a los efectos de generar sinergias. A modo de ejemplo, la Capacitación es tan específica para el sector que constituye una instancia de Asistencia Técnica y esta última - dado el alto grado de involucramiento del empresario - se convierte en una oportunidad de Capacitación.

A los **servicios** desarrollados se puede acceder en forma individual o grupal (por rubro, tamaño, tipo de empresa, zona geográfica, Grupo de Compra, etc.), son sus características principales:

- estructurados en función de las demandas de los socios
- flexibles, adaptándose a la medida de sus necesidades



- oportunos, para anticiparse a los problemas
- orientados por técnicos comprometidos con la realidad del sector
- dinámicos, para adaptarse a un mundo cambiante
- enfocados a los aspectos importantes del negocio, no sólo a los urgentes

### **3.8. Alianzas estratégicas con distintos actores**

Durante la ejecución del Programa se trabajó intensamente para desarrollar y consolidar alianzas estratégicas de distinto tipo con 160 actores públicos y privados vinculados al sector, con objetivos muy diversos. Algunas de las acciones más destacadas desarrolladas en el marco de estas alianzas fueron:

- 32 cursos, 6 talleres y 11 conferencias en Montevideo, en alianza con: 13 proveedores, Intendencia Municipal de Montevideo, Proyecto FAO-CAMM, Comisión Administradora del Mercado Modelo, Instituto Nacional de Vitivinicultura, ACNielsen, CCR-IRI, Equipos Mori, Radar, Liga de Amas de Casa y Consumidores, etc.
- Capacitación y Asistencia Técnica en el interior del país, en alianza estratégica con gremiales empresariales de: Pando, Atlántida, Santa Lucía, Canelones, Mercedes, San José, Flores, Young, Fray Bentos, Juan Lacaze, Carmelo, Colonia Suiza, Tarariras, Rivera, Salto, Treinta y Tres, Sarandí Grande, Durazno, *Florida, Cardona, Soriano*, etc.
- Proyecto Uruguay Posible, conjuntamente con la Representación del BID y los demás Programas del Banco que brindan SDE en el país; en este marco se realizaron entrevistas con la prensa, reuniones de intercambio y coordinación entre el Banco y los Programas, un Taller, actividades de difusión e información en el interior del país en las ciudades de Salto, Rivera y Fray Bentos y la publicación del libro “Casos Exitosos del Desarrollo Empresarial en Uruguay”.
- Lanzamiento del Programa, Muestra de Equipamiento y Servicios para el sector, acciones de Marketing Social, Comunicambadu y programa “La voz de CAMBADU”, en alianza con más de 50 empresas proveedoras.
- Se brindaron charlas y conferencias en distintos ámbitos académicos, profesionales, gremiales y empresariales.
- *Trabajo en el marco de la Comisión de Apoyo y Promoción de Almacenes, Cafés y Bares conjuntamente con el Ministerio de Turismo, la Intendencia Municipal de Montevideo y la Junta Departamental de Montevideo.*
- *Edición del “Manual para el mantenimiento de la calidad de frutas y hortalizas en el comercio minorista” conjuntamente con el Programa de Modernización del Comercio Mayorista de Alimentos Frescos de FAO-CAMM. (Anexo 8)*

*En el periodo -además del trabajo en el marco de la Comisión de Apoyo y Promoción de Almacenes, Cafés y Bares y de la edición del Manual anteriormente citado- se realizaron a través de alianzas estratégicas:*

- *el curso “Vinos Uruguayos: conocerlos y recomendarlos” con el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INAVI), (Anexo 9)*
- *el taller “Manteniendo la calidad de frutas y hortalizas en puestos minoristas” en colaboración con el Programa FAO-CAMM de Modernización del Comercio Mayorista de Alimentos Frescos, (Anexo 9)*
- *la Conferencia “La información: clave para la competitividad” con el apoyo de ACNielsen, (Anexo 9)*
- *se participó en el taller “La Revitalización de la Ciudad Vieja de Montevideo” (organizado por el Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente y la Intendencia Municipal de Montevideo),*
- *se expuso en el Ciclo de Conferencias “Hablemos con los Protagonistas” (organizado por la Cámara de Perfumería, Cosmética y Artículos de Tocador del Uruguay),*
- *se dictó la charla “Evaluación de Proyectos de inversión de micro, pequeñas y medianas empresas. La experiencia del Programa CAMBADU-BID” por invitación de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad de la República Oriental del Uruguay,*
- *se estudió la viabilidad de implementar un ticket CAMBADU en alianza estratégica con una tarjeta de crédito,*
- *se dictaron en el interior del país dos cursos de “Atención al cliente y técnicas de venta” (Fray Bentos y Young), uno de “Marketing” (Fray Bentos) y un taller “Clínica de ventas” (Fray Bentos),*
- *se realizaron servicios de Asistencia Técnica en las áreas Económica, de Marketing y Layout-exhibición de mercaderías en Canelones, Florida, Fray Bentos y Soriano.*

### **3.9. Plan de mejora de la atención al socio en servicios tradicionales de CAMBADU**

A los efectos de que también los servicios tradicionales acompañaran la innovación y el dinamismo que las estrategias y acciones del Programa le imprimieron a la Institución, se trabajó intensamente apoyando esta área de servicios. Algunas de las actividades más relevantes al respecto fueron:

- Renovación informática, adquisición de hardware y software
- Desarrollo de software de gestión de trámites
- Hardware y software para apoyar la tarea de los visitantes
- *Adquisición de 2 Censos de comercios de Montevideo georeferenciados y software Agemap, años 2001 y 2004*
- Capacitación interna y externa a funcionarios
- Participación en eventos especializados, talleres, charlas y conferencias
- Mejora del equipamiento general
- *Apoyo de la dirección del Programa en la definición de mecanismos y procedimientos de selección de personal, colaborando directamente en etapas de la misma.*

### **3.10. Diseño y operación de una nueva página WEB**

Como parte del proceso de reconversión del sector y de modernización de CAMBADU, el Programa invirtió tiempo y recursos en el desarrollo de una nueva página WEB. La página de la Institución fue totalmente redefinida con un concepto innovador, dinámico y de interacción con el usuario. La misma contempla todos los aspectos que hacen a la imagen institucional y es un componente más de la estrategia de comunicación y promoción de CAMBADU. En ella se detallan: historia, misión, autoridades, servicios, beneficios, consultas a las distintas secciones de la Institución, convenios, calendarios de vencimientos, formularios de autogestión, noticias, publicaciones especializadas y contacto con links de interés, entre otros. Este ha sido un proyecto escalable, donde la idea central se basó en un desarrollo progresivo que contempla el involucramiento de los usuarios, reconociendo en este instrumento no sólo una modalidad innovadora de comunicación, sino también de acceso a servicios.

*En el periodo se procedió tanto a la actualización de toda la información contenida en la página Web referida al Programa y a los SDE, como a la implementación de innovaciones vinculadas a la presentación e interacción con nuestros clientes por esta vía. (Anexo 10)*

### **3.11. Estudio sobre Grupo de Compra**

Conscientes de la relevancia de superar las limitaciones de la escala en estos comercios a través de la formación de Grupos de Compra, se comenzó por realizar un profundo estudio sobre el tema antes de proceder a sensibilizar a los empresarios al respecto. Se realizó por parte del equipo del Programa un exhaustivo relevamiento de información internacional, regional y nacional sobre este tipo de iniciativas, tanto a nivel de bibliografía técnica especializada como de experiencias existentes. A partir de esta información se definieron las distintas tipologías de grupos posibles, formas de funcionamiento alternativas y los principales factores de éxito y fracaso de estas experiencias a los efectos de beneficiarnos del conocimiento acumulado al respecto y de reducir los costos de aprendizaje tanto en tiempo como en recursos humanos y materiales. Se determinaron algunos parámetros adaptados a las características del país y el sector a los efectos de diseñar una estrategia de trabajo con los grupos que si bien no garantizaba el éxito, por los menos reducía el riesgo de fracaso.

### **3.12 y 3.13. Difusión e incentivos para la creación y creación de Grupos de Compra respectivamente**

En base a la información y las conclusiones del estudio realizado, se elaboró una estrategia de trabajo para la difusión, incentivo y creación de Grupos de Compra. El primer paso de la misma consistió en la realización de una reunión informativa a la que fueron convocados todos los socios interesados. En la misma se informó sobre los objetivos, características, ventajas, proceso de

formación y forma de funcionamiento de los Grupos. A partir de ese momento se procedió a inscribir a los comerciantes interesados en integrarse a esta nueva experiencia. Los mismos fueron agrupados de acuerdo a una serie de parámetros predefinidos (tipo, tamaño, facturación, ubicación, etc.) y a partir de ese momento nuestro trabajo consistió en el apoyo a la formación, el funcionamiento y la consolidación de estos Grupos.

A lo largo de la ejecución del Programa se repitió este proceso 3 veces; una vez formados 9 Grupos modificamos nuestra estrategia, apuntando -en una segunda etapa- tanto a fortalecer los Grupos ya existentes, como a promover y consolidar las articulaciones entre los mismos a efectos de generar escala y poder negociador y evitar la atomización y una excesiva competencia de los Grupos entre sí. Por ello se orientó a los nuevos comercios interesados en integrar Grupos a unirse a los ya existentes. Algunos de los Grupos creados se fusionaron como parte de un proceso natural; contando al finalizar el Programa con 200 comercios que integran Super Compras, Rindemás, Peso Fuerte, Mundo, Urucompras, Cerro y Red Market.

El apoyo brindado a los Grupos consistió en: información, apoyo técnico a su formación, organización y funcionamiento, infraestructura para sus reuniones y entrevistas, Asistencia Técnica y Capacitación a medida, etc.

Se organizaron 3 Encuentros Nacionales de Grupos de Compra, de los que surgió la constitución de la Red de Grupos de Compra; ámbito de articulación, intercambio y acciones conjuntas de los Grupos, también apoyada por el Programa.

A los efectos de monitorear el funcionamiento y la evolución de estas experiencias y de brindar información útil a los propios Grupos, el Programa también llevó adelante 2 Encuestas a los Grupos de Compra en mayo-junio 2002 y diciembre 2003-enero 2004, relevando información social, organizacional y económica importante.

Puntualmente se organizó un Grupo de Compra de computadoras y software, a los efectos de facilitar a los empresarios el acceso a la tecnología para sus comercios.

*En el periodo se desarrollaron dos cursos de “Técnicas de Negociación” y “Negociación con proveedores” utilizando la metodología de Harvard, exclusivamente diseñados para fortalecer las capacidades y habilidades negociadoras de los integrantes de los Grupos de Compra.*

### **3.14. Creación de Grupo de seguimiento de la situación del sector**

Este Grupo fue creado con el objetivo de que los comerciantes participantes del mismo avanzaran en el conocimiento del entorno, anticipándose a la identificación de oportunidades y amenazas, con el fin de mejorar la gestión de su negocio. El Grupo se reunió mensualmente, recibiendo los participantes en la semana previa un compendio de materiales de prensa, publicaciones especializadas, y -de ser oportuno- estudios e informes sobre la temática. Un

técnico del Programa realizaba una breve presentación sobre un tema relevante para el sector, que actuaba como disparador del análisis e intercambio entre colegas, facilitado por la presencia técnica. Esta actividad constituyó también un ámbito para crear confianza, compartir información comercial e -incluso- generar negocios, lo que sin duda representó un beneficio adicional.

### **3.15. Creación de Grupo de seguimiento de la temática de Recursos Humanos**

Como respuesta a una iniciativa de un conjunto de empresarios, quienes una vez finalizado un curso de Capacitación en el área de Recursos Humanos manifestaron su interés en poder disponer de un ámbito de consulta e intercambio permanente sobre la temática, el Programa creó este Grupo de seguimiento de la temática de Recursos Humanos. Esta iniciativa consistió en un conjunto de comerciantes que se reunía mensualmente con el apoyo de un experto en Recursos Humanos como facilitador, quien planteaba brevemente un tema vinculado al área sugerido previamente por los participantes y sobre el cual los empresarios planteaban sus problemas concretos e intercambiaban. De esta manera se generaron soluciones tanto a partir del asesoramiento profesional como de la experiencia de sus colegas.

### **3.16. Incentivo y creación de otras instancias asociativas**

La generación y fortalecimiento de redes y/o clusters fue una prioridad para el Programa. Sólo las actividades conjuntas permiten superar la restricción que representa la escala para estas empresas. Generar instancias de intercambio es especialmente importante en este sector habituado a visualizar al colega como competidor. Por este motivo desde el Programa se buscó la externalidad positiva del encuentro y el intercambio a través de todas las acciones, buscando generar un ámbito de “coopetencia” (cooperación entre competidores) entre los comerciantes.

### **3.17. Desarrollo de una Base de Datos del sector**

Enmarcada en la estrategia del Programa de contar con la mejor, más oportuna y especializada información del sector para la toma de decisiones, se desarrolló en el año 2000 una Base de Datos de los productos, proveedores y precios más relevantes para el sector. Dicha información fue puesta a disposición de los comerciantes.

### **3.18. Desarrollo de una Base de Datos de Personal para comercios del sector**

En el marco del Programa se buscó atender una demanda permanente de los socios referida a los problemas que enfrentan con los Recursos Humanos en

sus empresas. Luego de diseñado el servicio, se realizaron varios llamados a través de la prensa a interesados en integrar una Base de Datos para cubrir los siguientes perfiles ocupacionales: encargado, cajero, fiambrero, encargado de verdulería, rotisero, carnicero, reponedor, cadete, vendedor de almacén, cocinero, ayudante de cocina, mozo, pizzero y planchero. Se elaboró un Reglamento de Funcionamiento, un Contrato entre CAMBADU y el comerciante a los efectos de definir claramente los alcances del servicio y un Programa Informático especialmente diseñado para la gestión de la Base de Datos. Permanentemente hubo aproximadamente 500 personas en la Base, clasificadas en los cargos señalados, todas ellas evaluadas y ranqueadas de acuerdo a su formación y experiencia laboral. El comerciante pudo requerir distintas alternativas de servicios que fueron desde 3 candidatos para el puesto que él desea llenar hasta una selección completa incluyendo test y pruebas psicotécnicas.

### **3.19. Formación de una biblioteca especializada en temas relacionados con el comercio minorista**

Se generó en CAMBADU una importante biblioteca especializada. Se adquirieron en el marco del Programa libros, documentos y suscripciones a revistas vinculados al sector comercio y a las temáticas de micro, pequeñas y medianas empresas, gestión empresarial, marketing, servicios, etc.

Se cuenta con 80 libros y 270 revistas que van desde la Harvard Business Review a América Economía, pasando por publicaciones especializadas como Comercio y Distribución, ASA Retail o las del Food Marketing Institute. Este material fue fundamental para el desarrollo de estrategias sectoriales desde el Programa.

### **3.20. Apoyo para el funcionamiento de los grupos asociativos**

Desde el Programa se priorizaron las actividades de tipo asociativo por considerar que ellas constituyen un importante aporte para la superación de las limitaciones que impone el tamaño en estas empresas. No sólo se brindó apoyo y asesoramiento a los ya mencionados Grupos de Seguimiento de la Situación del Sector y de la Temática de Recursos Humanos, Grupos de Compra y Red de Grupos de Compra, sino que también funcionaron los siguientes grupos asociativos: Grupo de Suscriptores del Servicio de Monitoreo de Precios de Venta de las Grandes Cadenas, Grupo de Análisis de los Focus Groups de Consumidores, Grupo de Comerciantes participantes de visita a comercios de Buenos Aires y Grupo de Bares y Cafés del Decreto N° 30168.

*En el periodo el Programa desarrolló una intensa actividad contribuyendo al trabajo de CAMBADU en el marco de la Comisión de Apoyo a Cafés y Bares del Decreto N° 30168, que la Institución integra conjuntamente con el Ministerio de Turismo, la Intendencia Municipal de Montevideo y la Junta Departamental. Entre las actividades destinadas a promover los Cafés y Bares merecen especial atención el diseño e implementación de un circuito de Cafés y Bares a ser recorridos en compañía de un guía especializado en el Día del Patrimonio y*

*la consultoría en Imagen, Comunicación y Promoción de los Cafés y Bares del Decreto 30168, realizada para la definición de logo, cartelería interna y externa, folletos, estandartes, menús y otros elementos de comunicación.*

### **3.21. Diseño, publicación y distribución regular del boletín COMUNICAMBADU**

Durante toda la ejecución del Programa se trabajó en la redefinición y actualización permanente del boletín mensual de CAMBADU, que comenzó a llamarse Comunicambadu. Se apoyó en forma permanente la elaboración de material, publicación y distribución; siendo responsables del contenido de una parte muy importante del mismo. Se editaron y distribuyeron 53 números del COMUNICAMBADU, 45 de ellos con un tiraje de 3500 ejemplares y los 8 más recientes de 4000; lo que implica 189.500 boletines difundidos.

*En el Anexo 5 se adjuntan los ejemplares correspondientes al periodo del presente informe.*

### **3.22. Realización de Muestra de Equipamiento para el sector**

El Programa organizó la primera Muestra de Equipamiento y Servicios para el Comercio Minorista, en ella participaron 26 empresas proveedoras distribuidas en 45 stands. A efectos de complementar la Muestra y potenciar sus resultados también se editó y distribuyó una revista de la Muestra. En ella se le destinó una página a cada empresa proveedora para que también por esta vía hiciera llegar a los socios de CAMBADU sus ofertas especiales en el marco de la Muestra.

### **3.23. Charlas, cursos y asistencia técnica en el interior del país**

A partir del año 2000, una vez que se consolidaron los SDE en Montevideo, se comenzó a trabajar a través de alianzas estratégicas con gremiales locales en el interior del país. Se realizaron cursos, talleres, charlas y servicios de Asistencia Técnica en: Pando, Atlántida, Santa Lucía, Canelones, Mercedes, San José, Flores, Young, Trinidad, Nueva Helvecia, Fray Bentos, Juan Lacaze, Carmelo, Colonia Suiza, Tarariras, Rivera, Salto, Treinta y Tres, Sarandí Grande, Durazno, Minas, *Canelones, Florida y Soriano*. También en el interior los servicios del Programa fueron muy bien evaluados.

*En el periodo se realizaron:*

- *dos cursos de “Atención al cliente” en Fray Bentos y Young, uno de “Marketing” en Fray Bentos y un taller “Clínica de ventas” también en Fray Bentos,*
- *cuatro servicios de Asistencia Técnica en las áreas Económica, de Marketing y Layout-exhibición de Mercaderías en Canelones, Florida, Fray Bentos y Soriano.*

### **3.24. Participación en eventos de intercambio de información y divulgación de la situación del sector y las PYMES**

Durante la ejecución del Programa se participó en los eventos que se enumeran a continuación, en negrita se identifican aquellos donde el Programa participó además en carácter de expositor:

- Agenda para Mejora de la Competitividad de las PYMES, organizada por el Ministerio de Industria, Energía y Minería, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (1999)
- ¿Es viable desarrollar una política de Estado dirigida a la pequeña empresa?, organizado por la Asociación Nacional de Micro y Pequeñas Empresa (ANMYPE). (1999)
- Supermercadismo para el tercer milenio, organizado por la Asociación de Dirigentes de Marketing. (1999)
- Análisis de Coyuntura a la Luz de la Crisis Brasileña, organizado por Tea, Deloitte & Touche. (1999)
- Evaluación de los Programas de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas: una Metodología de Evaluación de Impactos, organizado por: Cinterfor (OIT) y la Dirección Nacional de Empleo (DINAE) del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (1999)
- II Foro Interamericano de la Microempresa, organizado por el Banco Interamericano de Desarrollo, la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa de la Presidencia de la Nación, la Corporación Andina de Fomento, el World Saving Institute, ProDesarrollo y la United States Agency for International Development, realizado en Buenos Aires, Argentina. (1999)
- XXXI Congreso Nacional de Distribuidores Mayoristas de Productos de Consumo Masivo, Seminario "Sin comercio no hay ciudad" y Exposición Conal 99, organizada por la Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas (CADAM), realizado en Buenos Aires, Argentina. (1999)
- La influencia del comercio electrónico sobre las formas tradicionales de comercio minorista, organizado por el Instituto de Logística, Transporte y Comercio Internacional, ILI Iberoamérica. (1999)
- Comercio Minorista: evolución y retos del futuro, a cargo del Ing. Javier Coll de la Universidad de Barcelona, organizado por el Instituto de Logística, Transporte y Comercio Internacional, ILI Iberoamérica. (1999)
- Curso Grupos de Compra y calidad total en el comercio minorista, dictado por el Dr. Joaquín Deulofeu y organizado por el Instituto de Logística, Transporte y Comercio Internacional, ILI Iberoamérica. (1999)
- Seminario Los Procesos de transformación en el retail latinoamericano, organizado por CCR-IRI y dictado por expertos extranjeros. (1999)
- IX Congreso del Comercio Detallista de las Américas, organizado por la Organización del Comercio de las Américas. (1999)
- Curso General y Marco Lógico, organizado por el Banco Interamericano de Desarrollo en el marco de su Programa de Entrenamiento y dictado por la ORT. (1999)



- III Encuentro Internacional de Servicios de Desarrollo Empresarial, organizado por Fundes, con el auspicio de: BID, USAID, OIT, Cefe Internacional y Argidius Foundation, realizado en Costa Rica. (1999)
- Soluciones informáticas destinadas a las PYMES, organizado por IBM Uruguay y Banco ACAC. (1999)
- Seminario sobre Fuentes de Financiamiento para Pymes y Cupón cero, organizado por la Corporación Nacional para el Desarrollo y ANMYPE. (1999)
- Presentación de los Proyectos de Formación dual y de Núcleos empresariales, organizado por GTZ y Red Propymes. (1999)
- Workshop Región Metropolitana: Desafíos y Oportunidades, organizado por el Instituto de Desarrollo Económico y Social (IDES), con el apoyo del Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente y la Intendencia Municipal de Montevideo. (1999)
- XXXII Congreso Nacional de Distribuidores Mayoristas de Productos de Consumo Masivo, Seminario "Sin comercio no hay ciudad: La libertad no implica ausencia de límites" y Exposición Conal 2000, organizada por la Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas (CADAM), realizado en Buenos Aires, Argentina. (2000)
- Curso de Gestión de Proyectos, organizado por el Banco Interamericano de Desarrollo en el marco de su Programa de Entrenamiento para personal de sus Programas en países C y D y dictado por la ORT. (2000)
- **Taller sobre Programas FOMIN de Desarrollo Empresarial en Uruguay, organizado por la representación de Uruguay del Banco Interamericano de Desarrollo. (2000)**
- Taller sobre la Evaluación como herramienta de gestión estratégica en Servicios de Desarrollo Empresarial, organizado por la Unidad de PYMES del Banco Interamericano de Desarrollo en Washington. (2000)
- **Presentación de dos casos exitosos de apoyo a la consolidación de pequeñas empresas en el Uruguay: Programas Empretec y CAMBADU, organizado por la División de Infraestructura y Finanzas de la Región 1 (RE1/FI1) y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) en Washington. (2000)**
- Taller "La política municipal para el sector PYMES: evaluación y perspectivas", organizado por la Unidad de PYMES de la Intendencia Municipal de Montevideo. (2000)
- Feria de la Alimentación FIAR 2000, organizada por la Municipalidad de Rosario y el Consorcio Ferial de Rosario y llevada a cabo en la ciudad de Rosario, República Argentina. (2000)
- **IV Jornadas Nacionales de Redes de Compra para Supermercados y Autoservicios, organizada por la Cámara de Supermercados y Autoservicios de Rosario y realizada en la ciudad de Rosario, República Argentina. (2000)**
- Encuentro Nacional de Autoservicistas y Almaceneros, organizado por la Cadena del Centro en la ciudad de Rosario, República Argentina. (2000)
- El Mercosur en el Siglo XXI: La Tecnología de la Información para el desarrollo y la Integración, organizado por el Banco Interamericano de Desarrollo y el Gobierno de la República Oriental del Uruguay. (2000)

- El Desarrollo de la Empresa Familiar, seminario organizado por el Banco Comercial. (2000)
- El Consumidor Uruguayo, charla en base a los estudios del sector que lleva adelante la Consultora Internacional CCR- IRI organizada por ADM. (2000)
- III Foro Iberoamericano de la Microempresa, organizado por el Banco Interamericano de Desarrollo y llevado a cabo en la ciudad de Barcelona, España. (2000)
- 3er Congreso Nacional de Centrales de Compra y Servicios, organizado por la Generalitat de Catalunya, el Ayuntamiento de Terrassa, la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Terrassa y la Asociación Nacional de Centrales y Grupos de Compra; llevada a cabo en la ciudad de Terrassa, España. (2000)
- X Congreso del Comercio Detallista de las Américas, a cargo de la Organización del Comercio Detallista de las Américas. (2000)
- IV Seminario Internacional de Países Latinos Europa-América: Pequeñas y Medianas Empresas agente dinamizador de la economía, organizado por el Colegio de Contadores, Economistas y Administradores del Uruguay. (2000)
- **Seminario “Las pequeñas unidades productivas: microempresas en la economía uruguaya”**, **organizado por la Intendencia Municipal de Montevideo. (2000)**
- Desarrollo de marcas propias en el Uruguay, organizado por Speaker Corner Marketing. (2000)
- Seminario Internacional “Las PYMES como base para el desarrollo económico y social del Uruguay del siglo XXI”, organizado por DINAPYME- Ministerio de Industria y Energía”. (2001)
- Seminario “Retail sin fronteras”, organizado por el Instituto Latinoamericano de Marcas Propias, la asociación de Supermercados del Uruguay y Editorial Retail. (2001)
- Encuentro de Marketing “La importancia de las marcas”, organizado por Speaker Corner Marketing. (2001)
- Seminario “Las marcas y los nuevos consumidores”, organizado por la Cámara de Anunciantes del Uruguay. (2001)
- Seminario CONAL 2001 “La capacitación brinda trabajo y libertad”, organizado por la Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas (CADAM), realizado en Buenos Aires, Argentina. (2001)
- Jornada “Gestión de calidad y competitividad en las PYMES”, organizada por el Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT), la Intendencia Municipal de Montevideo y La Cámara de Exportadores del Uruguay. (2001)
- Conferencia “Gestión del conocimiento”, organizada por la Asociación de Dirigentes de Marketing (ADM). (2001)
- Desayuno de trabajo “Las marcas y el poder en el canal de distribución”, organizado por la Asociación de Dirigentes de Marketing (ADM). (2001)
- V Jornadas de Marcas Propias y Primera Feria de Marcas Propias de América Latina, organizada por el Club Argentino de Distribución (CAD) y el Instituto Latinoamericano de los Canales de Distribución (ILACAD), realizadas en Buenos Aires, Argentina. (2001)

- Seminario “Valoración de políticas de promoción de micro y pequeñas empresas”, organizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Fundación para el desarrollo (Fundes), realizado en República Dominicana. (2001)
- IV Foro de la Microempresa, organizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), realizado en República Dominicana. (2001)
- Taller sobre “Desembolsos y Auditoría”, organizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2001)
- Charla “El consumidor actual. En qué gastan su dinero los uruguayos”. organizada por la Cámara Uruguaya de Anunciantes. (2002)
- Seminario “Retail 2002, Category Management”, organizado por Editorial Retail y el Instituto Latinoamericano de Canales de Distribución, realizado en Buenos Aires, Argentina. (2002)
- Conferencia “Argentina 2002. Estrategias para el Comercio Minorista, ¿será un anuncio para Uruguay?”, organizada por la Cámara Uruguaya de Anunciantes. (2002)
- Charla “Cambios en los hábitos de consumo”, organizada por la Asociación de Dirigentes de Marketing. (2002)
- **Coloquio Taller “Las PYMES entre la crisis y la recesión: respuestas desde el Estado y desde el sector privado. O la necesidad imperiosa de mayor sinergia”**, organizado por DINAPYME, Unidad PYME/IMM y ANMYPE. (2002)
- V Foro de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, organizado por El BID en Río de Janeiro. (2002)
- **VI Jornadas “Intervenciones en las PYMES en el Uruguay”**, organizado por la Asociación de Psicólogos del Trabajo del Uruguay. (2002)
- XII Congreso del Comercio Detallista de las Américas, organizado por la Confederación Detallista de las Américas en Santiago de Chile. (2002)
- Charla “Consumo: las nuevas reglas de juego en Uruguay”, organizada por la Asociación de Dirigentes de Marketing. (2002)
- Seminario “Perspectivas para el retail en el 2003”, organizado por la Asociación de Supermercados de Argentina (ASA)/Retail, realizado en Buenos Aires, Argentina. (2002)
- Taller “Difusión y evaluación de las actividades de la Unidad PYMES de la Intendencia Municipal de Montevideo”, organizado por la Intendencia Municipal de Montevideo. (2003)
- **Taller “Resultados, Lecciones y Casos Exitosos de Programas de Servicios de Desarrollo Empresarial del BID en Uruguay”**, organizado por el BID. (2003).
- **VI Foro Interamericano de Micro, Pequeña y Mediana Empresa** organizado por el BID en Guatemala. Se presenta la ponencia “Buenas prácticas para el desarrollo de mercados de Servicios de Desarrollo Empresarial: la experiencia del Programa de Fortalecimiento del Comercio Minorista BID-CAMBADU” en el panel “Mejores prácticas para las instituciones que facilitan el desarrollo de los Mercados de Servicios de Desarrollo Empresarial”. (2003)

- Taller “Servicios de Desarrollo Empresarial”, organizado por el BID, GTZ y USAID en Guatemala. El Taller se convocó con invitaciones personales a un cupo limitado de 50 personas -incluyendo representantes de las instituciones organizadoras, panelistas e invitados de distintos países- con el objetivo de discutir la definición de terminología y metodología comunes, identificar mejores prácticas y compartir lecciones aprendidas en materia de Proyectos financiados y/o ejecutados por estas organizaciones. (2003)
- Cuarto Curso Anual “Servicios de Desarrollo Empresarial: desarrollando mercados sustentables para los Servicios de Desarrollo Empresarial” del Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en Turín, Italia. (2003)
- **I Encuentro Nacional de Universitarios en Dirección y Administración “Administración: Crisis y Desarrollo. La Administración: llave para un desarrollo sustentable”**, organizado por el Colegio de Contadores, Economistas y Administradores del Uruguay y las 5 Universidades uruguayas. Se presenta la ponencia “La administración de proyectos como instrumento de innovación, competitividad y desarrollo en un sector tradicional”. (2003)
- Seminario “La Agenda Etica Pendiente en América Latina”, organizado por el Banco Interamericano de Desarrollo en el marco de su Iniciativa Interamericana de Capital Social, Etica y Desarrollo. (2003)
- **XIII Congreso del Comercio Detallista de las Américas, organizado por la Confederación Detallista de las Américas en Montevideo.** (2003)
- “Segundo Encuentro de Consumo Masivo” organizado por la Universidad Austral y CCR realizado en Buenos Aires, Argentina. (2003)
- Conferencia “El Lenguaje de las Marcas”, organizado por la Cámara Uruguaya de Anunciantes. (2003)
- Seminario “Responsabilidad Social Empresarial. Empresas y Tercer Sector: Tendiendo Puentes”. (2003)
- Seminario “La Agenda Etica Pendiente en América Latina” organizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2004)
- Seminario “La revancha del retail” organizado por la Asociación de Supermercados Argentina (ASA) en la ciudad de Buenos Aires, Argentina. (2004)
- Seminario “Retail 2004” organizado por la Asociación de Supermercados del Uruguay (ASU) y Editorial Retail. (2004)
- Conferencia “La creación de empresas en América Latina y el Caribe”, organizada por el FOMIN y la Unidad de Pequeña y Mediana Empresa del Banco Interamericano de Desarrollo y realizado en Washington D.C.. (2004)
- Taller “Temas críticos para el diseño e implementación de proyectos de fomento de la creación de empresas”, organizado por el FOMIN y la Unidad de Pequeña y Mediana Empresa del Banco Interamericano de Desarrollo y realizado en Washington D.C.. (2004)
- VII Foro Interamericano de Micro, Pequeña y Mediana Empresa organizado por el BID en Cartagena de Indias, Colombia. (2004)
- **Taller “La Revitalización de la Ciudad Vieja de Montevideo”**, **organizado por el Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y**

*Medio Ambiente, la Intendencia Municipal de Montevideo y la cooperación italiana. (2004)*

- **Charla “Evaluación de Proyectos de inversión de micro, pequeñas y medianas empresas. La experiencia del Programa CAMBADU-BID”, por invitación para alumnos de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad de la República Oriental del Uruguay. (2004)**
- **Conferencia “Uso de información crediticia por parte de las PYMES uruguayas”, organizado por LIDECO en el marco de su Programa BID/FOMIN. (2004)**
- **Conferencia “Espacio turístico-histórico-cultural Ciudad Vieja”, organizado por la Intendencia Municipal de Montevideo en el marco del Programa Ciudad Vieja Renueva. (2004)**
- **Seminario Internacional Endeavour Uruguay, organizado por Endeavour en el marco de su programa con el BID/FOMIN. (2004)**
- **XIV Congreso Detallista de las Américas, organizado por la Confederación Detallista de las Américas en la ciudad de Caxias, Brasil; participación de directivos de la Institución. (2004)**
- **Ciclo de Conferencias “Charlando con los protagonistas”, organizado por la Cámara de Perfumería, Cosmética y Artículos de Tocador del Uruguay, participando como expositores ACNielsen y la Directora del Programa con “Un cambio de visión: descubriendo oportunidades en la crisis”. (2004)**

### **3.25. Conocimiento y establecimiento de vínculos con experiencias similares**

Se mantuvo un contacto permanente con instituciones y experiencias similares, intercambiando información y metodología y recogiendo buenas prácticas que -una vez adaptadas- pudieran ser pertinentes en la ejecución del Programa. Esta política de vínculos nacionales e internacionales permitió también contar con referencias a la hora de monitorear el Programa y medir nuestro desempeño, lográndose -en algunos aspectos- implementar un sencillo Benchmarking.

### **3.26. Adquisición y puesta en funcionamiento de equipamiento informático y de software**

El aporte en hardware y software realizado en el marco del Programa a CAMBADU fue relevante y vital en el proceso de innovación que la Institución llevó adelante. La modernización y diversificación de los servicios que CAMBADU buscaba brindar a los comerciantes pasaba, necesariamente, por una actualización del sistema informático basada en un Sistema Integrado de Gestión. La implementación del Sistema Integrado de Gestión involucró componentes de tres tipos: sustitución del equipamiento de hardware (nuevo servidor, PCs y nueva infraestructura de comunicaciones), incorporación de nuevas tecnologías para manejo de la información y reconstrucción de los sistemas de aplicación. El cambio que experimentó CAMBADU en este aspecto

puede ilustrarse diciendo que se pasó -en muchos casos- de las viejas máquinas de escribir Remington a puestos de trabajo informatizados. También se procedió a la adquisición de hardware y software para el equipo permanente del Programa y para la UDE, la que tendrá a su cargo los SDE una vez finalizado el apoyo del BID.

### **3.27. Desarrollo e infraestructura de equipamiento para Capacitación**

A los efectos de implementar los servicios de Capacitación de CAMBADU desarrollados en el marco del Programa se acondicionaron y equiparon 2 aulas y la cocina en la Casona del Parque Social. La Institución se hizo cargo de las reformas de infraestructura necesarias y el BID financió el equipamiento con la más moderna tecnología para la formación de los comerciantes minoristas. Se adquirieron cañones, laptop, televisor, video, retroproyectores, sillas, escritorios, pizarras, rotafolios, equipos de aire acondicionado, cocina profesional, amasadora, heladera con freezer, etc. También se adquirió un duplicador digital, que ha permitido editar los manuales de cursos y talleres con un excelente nivel de calidad y con un mínimo de inversión en tiempo y personal.

### **3.28. Diseño e implementación de un Plan de Trabajo conjunto con el personal de la Institución -una vez que CAMBADU lo haya asignado- tendiente a la capacitación, el entrenamiento y el traspaso progresivo de las actividades del Programa**

La sostenibilidad de los SDE una vez finalizado el Programa fue una preocupación permanente a lo largo de la ejecución del mismo, constituyendo siempre un aspecto crítico. La misma pasa necesariamente por contar con la capacidad instalada capaz de continuar los servicios en la Institución y por mantener los niveles de autofinanciamiento logrados por el Programa. Las personas que gestionen estos SDE una vez finalizado el apoyo del BID son claves en ambos casos. En el primero la relación es evidente y en el caso del autofinanciamiento -menos obvia- la “cultura”, la visión y el empuje de esta Unidad son la clave para garantizar niveles de autofinanciamiento que le permitan funcionar. Esto se vincula tanto con el tipo de servicios, el perfil de los clientes, las modalidades de implementación, etc., como con la posibilidad de que sean estas personas -cuyos sueldos ya están cubiertos por CAMBADU- quienes puedan brindar y coordinar un nivel básico de servicios que haga posible reservar las subcontrataciones sólo para prestaciones de un nivel mayor de complejidad. Esto no es fácil de lograr cuando no se cuenta con un entorno, una formación y una experiencia adecuada a estos efectos.

El proceso de capacitación, entrenamiento y traspaso progresivo de las actividades del Programa a la estructura de CAMBADU recorrió las siguientes etapas:

## Primera etapa

Durante los casi cuatro primeros años de ejecución del Programa fue dificultoso para CAMBADU asignar personal a trabajar con nuestro equipo, por lo que el proceso de traspaso se vio retrasado inicialmente.

## Segunda etapa. Creación de la Unidad de Desarrollo Empresarial (UDE)

Es a partir de la consultoría en Recursos Humanos -que se implementó para reorganizar al personal de la Institución- que sobre fines del año 2002 se crea la UDE, con el objetivo de tener a su cargo las tareas del Programa una vez finalizado el mismo. Por decisión de CAMBADU las personas a asignar a esa Unidad debían pertenecer ya al personal de la Institución y no surgir de nuevas contrataciones en caso de no contar con los perfiles adecuados. A partir de ese momento se comenzó a implementar un Plan de Trabajo conjunto entre el equipo del Programa y el personal de la UDE tendiente a la capacitación, entrenamiento y traspaso progresivo de los SDE.

Cabe destacar que las cuatro personas asignadas a la UDE inicialmente no contaban con ningún tipo de experiencia en SDE y que sólo dos de ellas contaban con estudios terciarios, uno de ellos es Contador y otro Técnico en Relaciones Laborales. Por lo tanto, además de esforzarnos por transmitir a través del trabajo conjunto nuestra experiencia y conocimiento, consideramos fundamental formar a dos de las personas de la UDE que no contaban con estudios terciarios y hasta el momento desempeñaban tareas típicamente administrativas.

El proceso se inició con un periodo de información exhaustiva a los miembros de la UDE tanto sobre el Programa, como sobre los SDE; contemplando objetivos, estrategias, políticas, metodología, procedimientos, diseño y características de la oferta y la demanda, plan de trabajo, actividades pasadas y futuras, etc. También en esa etapa se procedió a una lectura y revisión “orientada” de una muestra de trabajos realizados a distintos comerciantes socios.

Posteriormente -y en paralelo- se procedió a:

- Capacitar al personal de la UDE tanto en lo relativo a SDE como en temas generales de gestión en el caso de las personas que no contaban con la formación terciaria necesaria para brindar servicios de esta naturaleza. Se financiaron los siguientes cursos: Asistente de Gerencia (UCUDAL, 14 meses), Analista en Marketing (UCUDAL, 14 meses), Seminario Servicios de Desarrollo Empresarial (Centro de Formación OIT en Turín, 40 horas), Marco Lógico (Universidad de la Empresa, 18 horas), Gestión de Proyectos (UNIT, 24 horas), Evaluación Microeconómica de Proyectos (UPAE, Facultad de Ciencias Económicas y Administración, 15 horas) y Tributación en Micro y Pequeñas Empresas (UPAE, Facultad de Ciencias Económicas y Administración, 15 horas). Además se promovió y financió la participación del jefe de la UDE en distintos Foros y Seminarios nacionales e internacionales vinculados tanto al tema PYMES como SDE.

- Trabajar conjuntamente con los miembros de la UDE en la ejecución de los SDE a los efectos de trasladar el know how del Programa, en muchos casos a través de 3 equipos de trabajo integrados por una persona del Programa y otra de la UDE que se hicieron cargo de áreas específicas de actividad.
- Llevar a todo el personal de la UDE a Buenos Aires en el recorrido de 2 días que realizamos con socios a los efectos de que conocieran un mercado más diverso y aprendieran sobre el sector para estar más capacitados a la hora de entrar en contacto con los comerciantes.

Otra estrategia implementada a los efectos de superar más eficientemente las limitaciones derivadas de la asignación tardía y la inexperiencia del personal y de facilitar el posterior financiamiento de los SDE se basó en:

- Desarrollar consultorías que apuntaran a sistematizar y estandarizar servicios y/o a desarrollar servicios con un alto contenido de autoaplicación, en ambos casos buscando disponer de una cartera de SDE de bajo costo, donde la mayor inversión la constituyeron las consultorías previas realizadas para su diseño con financiamiento del Programa y no su posterior implementación.
- Capacitar al personal de la UDE para que puedan implementar una cartera de servicios básicos con requerimientos técnicos y entrenamiento mínimo.

### Tercera etapa. Unidad de Desarrollo Empresarial con nuevas incorporaciones

Habiéndose evaluado en esta experiencia que esta dotación de personal era claramente insuficiente -en número, formación y experiencia- obtuvimos la autorización de CAMBADU para proceder a la contratación primeramente de un Licenciado en Marketing y luego de un estudiante próximo a recibirse de Economista a partir de dos llamados realizados a través de un aviso de prensa. Nos inclinamos por profesionales jóvenes, con buena formación y escolaridad, con especial énfasis no sólo en sus aptitudes, sino también en sus actitudes. No priorizamos la experiencia a los efectos de formarlos e informarlos en el trabajo conjunto con el equipo del Programa en el corto lapso de tiempo de ejecución del mismo que restaba.

*Como resultado de este proceso a partir de junio se incorporó la experta en Marketing y en el mes de noviembre el Económico. En el último periodo la Directora del Programa guió a la experta en Marketing en una recorrida de 2 días por comercios de esa ciudad a los efectos de que dicha profesional contara con más y mejor información para asesorar a nuestros clientes; se visitaron más de 100 comercios del sector y se le transmitió "in situ" información y conocimientos recogidos en 6 años de trabajo en esta rama.*

*En esta etapa se continuó con la implementación de las estrategias ya señaladas en la segunda etapa.*

*Si bien el proceso de formación, aprendizaje y entrenamiento lleva tiempo y debe ir acompañado de un cambio cultural y de visión y estos cambios también requieren tiempo, creemos que la UDE queda mejor posicionada y con mayores posibilidades de éxito con estas incorporaciones.*



*Durante los tres últimos meses del Programa, continuando con el proceso de traspaso, los dos técnicos del Programa que no tenían a su cargo la Dirección, actuaron con un rol básicamente de supervisión, asesoramiento y consultoría al personal de la UDE. La Dirección mantuvo su rol habitual.*

También en el periodo de ejecución del Programa se han destinado recursos a la adquisición de equipamiento informático (hardware y software) para el mejor desempeño de la UDE.

### **3.29. Cursos de capacitación para funcionarios de CAMBADU**

La capacitación de los funcionarios de CAMBADU fue otra línea de trabajo permanente durante la ejecución del Programa. Se realizaron 25 cursos de capacitación exclusivamente para funcionarios y 3 compartidos con socios de acuerdo al siguiente detalle: 3 de Atención al Cliente, 8 de Informática (Informix, 2 de Windows, Office, Administración BD Informix, Unix Introducción, Unix Administración y Agemap), 2 de Calidad en Empresas de Servicios, 2 de Trabajo en Equipo Orientado a Procesos, Técnicas de Venta y Técnicas de Ventas II, Atención al Cliente en Situación de Crisis, 2 de Excel Básico, Aplicaciones de Excel, 2 de Internet, Los Mandos Medios Como Gestores del Cambio, 2 de Atención al Cliente y Negociación, Apoyo y Fortalecimiento de las Funciones del Supervisor del Departamento Comercial y *Principales Problemas de Relacionamiento con el Personal (para mandos medios)*.

A estos cursos especialmente organizados para personal de CAMBADU se debe agregar capacitación externa a la que se ha enviado especialmente al personal de la UDE, la que se detalló en 3.28.

A dos personas de la sección de Informática se les ha financiado un curso de Mantenimiento y Reparación de PCs de 3 meses en el Taller de Informática.

### **3.30. Diseño de un Sistema de Gerenciamiento del Programa**

El gerenciamiento del Programa implicó trabajar permanentemente a distintos niveles, con distintos roles y con horizontes temporales diferentes también. En lo relativo a los niveles el gerenciamiento implicó tareas vinculadas a la definición de estrategias -no sólo para el propio Programa sino también para el desarrollo del sector en su conjunto-, a la gestión del Programa y otras de tipo operativo. En cuanto a los roles, la gerencia conllevó la coexistencia de los roles de articulador (con el Banco, con CAMBADU y con todos los interlocutores del Programa), estratega, planificador, director, negociador, investigador de la realidad y de las necesidades del sector, analista a los efectos de definir la estrategia y de aportar las soluciones más adecuadas, conductor del proceso de desarrollo, supervisor de las tareas que se desarrollaban en todas las áreas del Programa y ejecutor de las actividades inherentes a esta función. El trabajar con distintos horizontes de tiempo simultáneamente se hizo aún más necesario en situaciones adversas como las que ha enfrentado el Programa durante su ejecución. Se debieron gerenciar y monitorear los servicios y actividades en cada momento y simultáneamente

anticipar necesidades y oportunidades para las empresas del sector y así identificar y diseñar estrategias adecuadas al entorno permanentemente cambiante y nuevos servicios que las proyectaran hacia el futuro en condiciones de viabilidad.

Para ello fue necesario diseñar un Sistema de Gerenciamiento del Programa que permitiera contemplar la diversidad y complejidad señalada. La información fue permanentemente el principal insumo de la actividad gerencial; la información vinculada al propio Programa, pero también -lo que a la larga resultó fundamental para generar en el sector los cambios buscados- la información especializada que permitiera diseñar una estrategia sectorial que anticipara los cambios y nos permitiera adelantarnos a los movimientos de los competidores.

El Sistema de Gerenciamiento contempló desde la planificación hasta el monitoreo y evaluación, pasando por la gestión, la presupuestación y el registro contable y de actividades, entre otros. Uno de los instrumentos fundamentales del Sistema de Gerenciamiento lo constituyó el Sistema de Información del Programa, que contó -entre otros elementos- con una Base de Datos donde se realiza el seguimiento de cada uno de los SDE y de cada uno de los clientes desde el momento de la solicitud del servicio hasta la medición del impacto en la empresa.

La inversión de esfuerzo realizada en el diseño de este Sistema no sólo hizo posible contar con una inmejorable herramienta de gestión, sino que también haría posible la replicabilidad de esta experiencia en caso de ser de interés del Banco.

### **3.31. Implementación del Sistema de Gerenciamiento del Programa**

A continuación se detallan las principales tareas estratégicas y de gestión vinculadas al gerenciamiento del Programa desarrolladas a lo largo del mismo.

- Miradas las tareas con la perspectiva que dan 6 años de trabajo, seguramente la que permitió un mayor efecto multiplicador, hizo la diferencia y produjo un salto cualitativo fundamental en los resultados e impactos del Programa haya sido una no prevista inicialmente de manera expresa inicialmente. Se trata del diseño de una estrategia sectorial exitosa, de anticipación a los cambios y permanentemente adaptada a las transformaciones del entorno; la que no sólo fue definida y redefinida sistemáticamente, sino que -y fundamentalmente- logramos comunicar, difundir y que fuera “apropiada” e implementada por los comerciantes, con resultados altamente positivos.
- Consideramos que la prestación de los SDE tiene una externalidad positiva muy importante que consiste en la “generación de un mercado” en un sector sin experiencia en este tipo de servicios. La Metodología de trabajo del Programa buscó consistentemente que los empresarios no se vieran como beneficiarios de estos servicios sino como clientes, en este sentido se los formó para que fueran conscientes de sus derechos y que esperaran y

exigieran pertinencia y calidad en los servicios que recibían. El logro de este objetivo representa ya un resultado muy significativo del Programa.

- Como parte del gerenciamiento del Programa continuamente se identificaron e implementaron estudios y consultorías sobre situación, cambios y perspectivas de ramas, tecnologías, productos y servicios del sector que apuntaran a atender temas de interés general para el mismo, de manera de que a partir de ellos se pudiera disponer de información y herramientas modernas especialmente adaptadas a las características y necesidades de nuestras empresas. Todo lo hecho desde la gerencia al respecto se detalla en 3.6.
- Una tarea fundamental de gerenciamiento del Programa consistió en la diversificación y readecuación permanente de los SDE para adaptarlos a las nuevas necesidades de la demanda.
- Otra de las áreas estratégicas fundamentales del gerenciamiento del Programa -a la que se destinó un importante esfuerzo de análisis, diseño y desarrollo- la constituye todo lo vinculado al monitoreo y evaluación del Programa. Dada la importancia de este tema, el mismo es tratado con mayor detalle en 3.32.
- El autofinanciamiento es otro de los ejes centrales de la gerencia. La evolución del autofinanciamiento de los costos directos vinculados a los SDE era muy favorable hasta fines del año 2001, especialmente teniendo en cuenta la coyuntura económica desfavorable y las condiciones de partida resueltas por los directivos de CAMBADU. Estas fueron: casi 100% de subsidio (se cobraban \$ 50 por curso) en el área de Capacitación y 90% de subsidio en los servicios de Asistencia Técnica. La crisis trajo un muy fuerte efecto sobre el autofinanciamiento del Programa, agravado por problemas internos de CAMBADU durante ese periodo en lo relativo a su sistema de cobranza. En el último año los esfuerzos realizados en esta área dieron sus frutos, finalizando el Programa con niveles de autofinanciamiento en el entorno del 90%. La Dirección del Programa también tuvo a su cargo el seguimiento del autofinanciamiento.
- Conscientes de que la sostenibilidad del Programa pasaba no sólo por el autofinanciamiento, sino también por la generación de capacidad instalada en CAMBADU a los efectos de hacerse cargo de los SDE una vez que el mismo finalizara, desde la Dirección se destinaron importantes esfuerzos al trabajo en ese sentido. Esto implicó un importante volumen de tiempo y de esfuerzo destinado a la información, formación, entrenamiento, coordinación y actividades compartidas con la UDE. Consideramos que esta inversión era fundamental para asegurar la permanencia de los SDE una vez finalizado el Programa.
- Se estableció un vínculo permanente con nuestros clientes, comunicando y difundiendo hacia adentro del sector la más variada información destinada a promover la innovación, la modernización, la incorporación de conocimiento

y tecnología y la profesionalización de nuestras empresas. La Directora del Programa tuvo un importante rol en la generación de información, la elaboración de materiales y manuales propios, la redacción de revistas y folletos, la realización de presentaciones ante socios, Grupos de Compra, etc. Esta tarea fue clave para las transformaciones producidas en el sector y significó un ejemplo del enorme potencial de una gestión moderna y eficiente de la información.

- Se visitaron en forma constante los comercios de los socios de CAMBADU a los efectos de relevar “in situ” sus características, necesidades y logros, así como para realizar un monitoreo efectivo de los procesos de reconversión que surgieron como consecuencia de los SDE desarrollados por el Programa.
- Fueron importantes también las tareas de la Dirección vinculadas con la planificación, presupuestación, control, administración financiera, elaboración de Informes Narrativos y Financieros, Fondos Rotatorios, etc..
- A los efectos de que la Capacitación constituyera para los empresarios un verdadero proceso y no una simple superposición de cursos, los cursos y talleres que componen el Programa de Capacitación Permanente se agruparon en Módulos Temáticos (Gestión Empresarial, Marketing y Exhibición, Recursos Humanos, Informática, Cocina, Específicos por Rubro). Como estrategia para promover y motivar la asistencia continuada a los cursos y talleres se otorgaron no sólo diplomas en cada uno de los cursos, sino también un Diploma especial para todo aquel que hubiera completado todos los cursos y talleres de cualquiera de los Módulos Temáticos. Diseñamos también una curricula que se integra con los cursos centrales de cada uno de los Módulos, generando así el Primer Diploma de Formación Básica Minorista. Esta fue también una tarea de la Dirección del Programa.
- Durante cuatro años la Dirección del Programa tuvo una carga muy importante de trabajo en apoyo al Area de Capacitación, que se agregó a las tareas estratégicas, de planificación, articulación y coordinación generales.
- La Directora del Programa no sólo gestionó y supervisó los SDE, sino que también desarrolló personalmente gran parte de ellos, especialmente en los vinculados a la difusión, comunicación e implementación de estrategias sectoriales. En algunos casos tuvo a su cargo también la ejecución de los mismos; por ejemplo: dictó el primer y último curso del año desde fines del 2001 hasta el 2004, viajó a Buenos Aires a recorrer comercios con el objetivo armar el itinerario de negocios a visitar con los socios, dirigió y tuvo a su cargo todos los viajes realizados con comerciantes y personal de la UDE, etc.
- Se destinó tiempo y esfuerzo a la participación en foros y talleres a los efectos de establecer ámbitos de intercambio que permitieran aprender de otras experiencias.

- Se destinó un importante volumen de trabajo a difundir la experiencia del Programa hacia fuera de la Institución, no solo a través de la prensa, sino también de la participación en Foros, Talleres y Seminarios técnicos, empresariales y académicos nacionales e internacionales. En varias oportunidades esa participación fue como expositora, también se contribuyó con artículos técnicos para distintos eventos y publicaciones. *En el periodo se redactó un reporte sobre el Programa a pedido de la oficina del FOMIN en Washington, a los efectos de ser incluido como ejemplo de caso exitoso en una publicación que el Fondo realizará sobre sus actividades desde su creación.*
- La Dirección del Programa tuvo a su cargo el vínculo con los Especialistas Sectoriales y Financieros del BID, así como con funcionarios del FOMIN y de otras dependencias del Banco tanto de la Representación en Uruguay como de Washington.
- La Dirección realizó la articulación y el intercambio con los Auditores y Evaluadores del Programa durante su periodo de ejecución.
- Si bien el contacto con las instituciones financieras a los efectos del otorgamiento de líneas de crédito a las empresas del sector fue un área de trabajo que CAMBADU manejó directamente -con una natural articulación posterior con el Programa- en más de una oportunidad se nos solicitó nos encargáramos del contacto y la elaboración de la información a presentar.

### **3.32. Monitoreo y evaluación global del Programa**

Consideramos que el monitoreo y evaluación constituyeron una actividad fundamental del Programa, que siempre fue priorizada y a la que permanentemente se le dedicó esfuerzo y atención. Somos conscientes de la importancia del relevamiento y sistematización de la información adecuada, a efectos de comprender lo que ocurre, orientar en forma más eficiente todos los recursos del Programa y aprender de nuestra propia experiencia. Sabemos además que muchas experiencias valiosas se pierden para ellas mismas y para otras organizaciones, que deben comenzar a remontar la empinada curva de aprendizaje cayendo muchas veces en los mismos errores, con los costos en tiempo y recursos que esto implica, por carecer de un correcto sistema de monitoreo y evaluación. La posibilidad de replicabilidad de este -o cualquier otro- Programa está directamente asociada a la existencia y calidad del sistema mencionado.

En lo que refiere al Monitoreo y Evaluación del Programa fuimos edificando una Metodología progresivamente más sofisticada, aguda y completa, basada en la incorporación permanente de nuevos escalones.

Es así que tuvimos:

1. Una muy afinada medición de productos, compuesta por un completo set de indicadores cuantitativos.

2. Una evaluación cualitativa inmediata de todos los SDE realizada por todos los actores intervinientes (comerciantes, técnicos asignados directamente al servicio y responsable del mismo en el Programa).
3. Una evaluación de la aplicación y el impacto de los mismos en la empresa en distintos momentos del tiempo posteriores a la finalización de los servicios.
4. Una evaluación que permite comparar el desempeño de la empresa luego de haber participado en el Programa con una empresa semejante que no lo hizo, para de esa manera aislar los efectos de los SDE del Programa; para esto contamos con un Grupo Testigo.
5. Un Benchmarking a los efectos de identificar factores relevantes en las posibilidades de éxito de las iniciativas que se emprenden, vinculados fundamentalmente a las características de: el entorno, la empresa y el empresario.
6. Incorporamos -como consecuencia de los importantes cambios operados aún en aquellas variables que cuando trabajamos en proyectos la teoría enseña que son las que se mantienen invariables a lo largo del mismo- una dimensión más al monitoreo del Programa. Se trata de un rápido Monitoreo del Entorno que contribuyó a una mejor apreciación de la evolución del marco en el que se desarrolló el Programa y que permite -con ese referente- una mejor evaluación de los resultados del mismo.
7. Un análisis de Casos Exitosos del Programa a los efectos de extraer conclusiones y enseñanzas a partir de los mismos.

Intentamos trabajar incorporando los últimos conceptos en lo que hace a la evaluación como herramienta de gestión estratégica, especialmente importante en entornos tan desfavorables como el nuestro; donde -ciertamente- si la empresa no implementa mejoras no logra siquiera mantener su situación. Esto implicó comparar no la situación previa al servicio con la posterior a su implementación, sino comparar la situación del comercio luego de recibir el o los SDE con la de un comercio similar que no recibió ninguno. De ahí la importancia de contar con un Grupo Testigo integrado por empresas que no hayan participado del Programa.

Claramente -y como ocurre en cualquier Programa- a medida que fuimos avanzando en rigurosidad y exactitud en la medición de impactos, más desfavorables pueden pasar a ser los indicadores. Por lo que la sofisticación atenta muchas veces contra el “optimismo” de los resultados obtenidos, pero sin duda es imprescindible a la hora de evaluar seriamente cualquier Programa, especialmente si éste es de desarrollo y pretende ser una experiencia piloto pasible de ser replicada en otras realidades. A pesar de ello los resultados que surgen de nuestro Sistema de Monitoreo y Evaluación son por demás positivos.

Al permanente monitoreo y evaluación internos, se les deben agregar las 3 evaluaciones a cargo de un auditor externo que se realizaron a lo largo de la ejecución del Programa.

La Evaluación Final que contempla al Programa en su conjunto -realizada por el consultor Agustín Canzani- se adjunta como Apéndice 3; mientras que las dos Evaluaciones Intermedias realizadas se adjuntan en el Anexo 11.

### **3.33. Monitoreo del entorno del sector y del Programa**

Este fue el último nivel agregado a nuestro sistema de Monitoreo y Evaluación del Programa. El mismo incluyó el seguimiento de la evolución de las variables: PBI global y sectorial, empleo global y sectorial, tasa de actividad, tasa de desempleo, inflación, índice medio de salarios, salario real, canasta familiar y gerencial, etc. Se realizó con el objetivo de dimensionar con mayor precisión los impactos del Programa en vista de los bruscos cambios y la situación de crisis en que nos tocó actuar durante toda la ejecución del mismo.

### **3.34. Eventos de información y difusión del Programa**

A lo largo de la ejecución del Programa se mantuvo un intenso trabajo en lo que refiere a la difusión e información sobre el mismo en distintas líneas, a saber: opinión pública, BID, instituciones públicas y privadas, candidatos presidenciales, directivos y funcionarios de la Institución, socios, organizaciones nacionales y extranjeras que trabajan con empresas comerciales y/o en la temática de MIPYMES, gremiales del interior del país, proveedores, ámbito académico, etc.

El Programa figura en la publicación del BID “Casos exitosos de desarrollo empresarial en Uruguay” y a fines del año 2004 se nos solicitó -por parte de la oficina del FOMIN en Washington- un reporte sobre el Programa a ser incluido como ejemplo de caso exitoso en una publicación a la que ya se hiciera referencia.

*Sin lugar a dudas uno de los eventos de información y difusión más relevantes durante la ejecución del Programa de Fortalecimiento del Comercio Minorista lo constituyó el cierre del mismo. Este evento contó con la presencia del Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo Cr. Enrique Iglesias y participaron del mismo más de 700 comerciantes clientes de nuestros SDE. En esa oportunidad hicieron uso de la palabra los Presidentes de CAMBADU y del BID y la Directora del Programa CAMBADU-BID. Se realizó una presentación multimedia de lo realizado por el Programa durante su ejecución a través de una presentación en Power Point, cartelería, video con testimonios del Presidente de CAMBADU, la Directora del Programa y algunos de los comerciantes clientes de los SDE y una ponencia. En esta oportunidad se entregó a las 21 empresas más activas como usuarias de los servicios del Programa el Diploma de Reconocimiento por la Incorporación a su Gestión de los Servicios de Desarrollo Empresarial. En este evento se entregó a los presentes una carpeta conteniendo la última Revista de Servicios de Desarrollo Empresarial, el folleto de presentación de los mismos denominado “SDE: una solución redonda para su empresa”, una tarjeta de despedida y agradecimiento del equipo del Programa. (Anexo 12)*

## **I. RESULTADOS**

### **i. Progreso en la implementación del Programa**

<b>Componente Capacitación funcionando</b>	<b>1: Sistema de implementado y</b>
--	---



### INDICADORES DE LOGRO

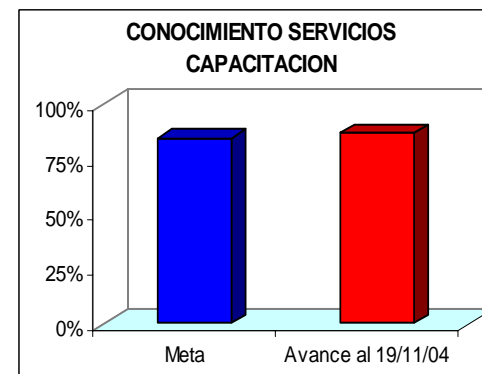
1.1. 85 % de los socios activos que conocen los servicios de Capacitación.

### ESTADO

Del último muestreo realizado se obtuvo que el 87% de los socios activos conoce los servicios de Capacitación del Programa. Consideramos que esto es especialmente importante teniendo en cuenta la falta de experiencia de la Institución y del sector en este tipo de servicios.

### AVANCE

Se logró un grado de avance del 102 % respecto a la meta fijada, por lo que el progreso se considera satisfactorio.

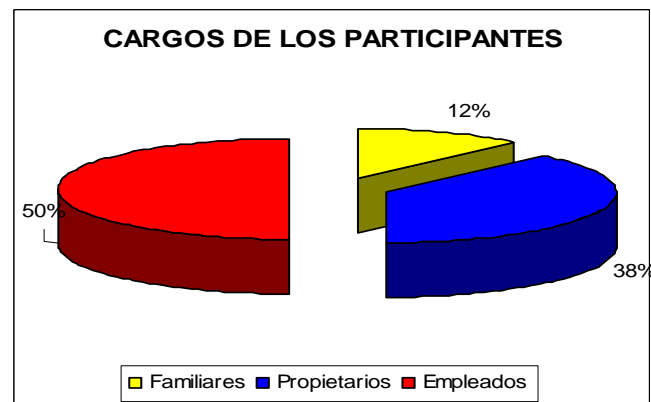
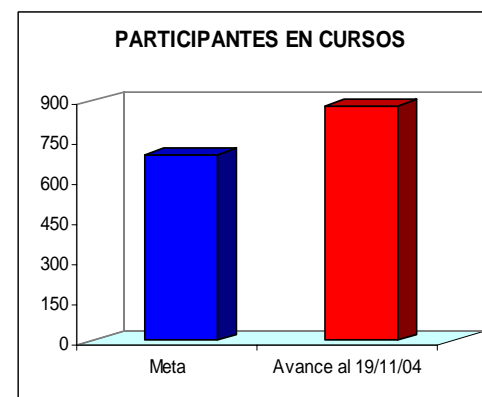


1.2. 700 comercios, 32 % de socios activos que participaron en cursos de Capacitación.

4166 participantes de 883 empresas distintas de Montevideo han participado de los cursos y talleres de Capacitación desde febrero de 1999. Ello representa un 38 % de los socios activos actuales de la Institución.

De estas actividades participan tanto propietarios y familiares como empleados.

El grado de avance logrado supera en un 26 % la meta prevista.



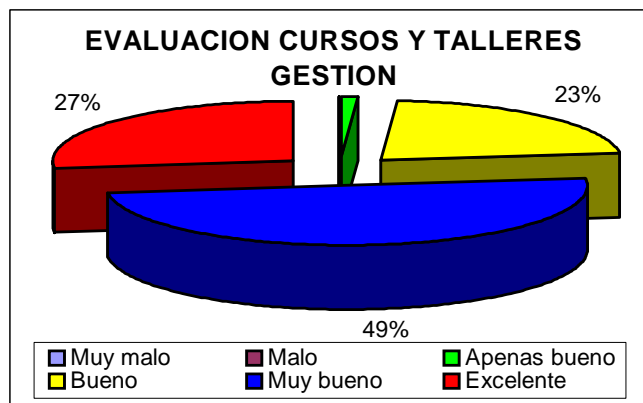
## INDICADORES DE LOGRO

1.3. Promedio de cursos realizado por socio activo (comercio) participante: 5.

Es importante destacar que el socio para CAMBADU es el comercio, por lo que si va más de una persona a un curso por la misma empresa se contabiliza como un solo socio asistente. El promedio de cursos realizado por comercio participante es 3,52. Este promedio supera el que se ha alcanzado en Programas de Capacitación financiados por el BID en países como Argentina, Perú, Ecuador y Bolivia que se han contactado durante la ejecución del Programa. Existe una gran dispersión entre la cantidad de cursos hechos por los distintos comercios.

1.4. 130 cursos en el área de Gestión con un promedio de 18 participantes y una evaluación promedio de muy bueno o superior.

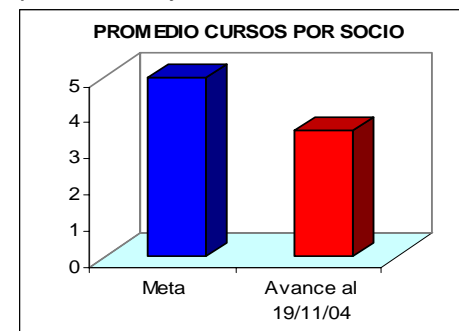
Se han realizado a la fecha 178 cursos y 36 talleres en el área de Gestión Empresarial, con un promedio de 19 asistentes. 29 talleres y 149 cursos, con un promedio de 17 participantes, fueron en Montevideo. 29 cursos y 7 talleres con un promedio de 28 participantes, se realizaron en el interior. La evaluación que se hace del total de cursos y talleres de Gestión se refleja en la siguiente gráfica:



## ESTADO

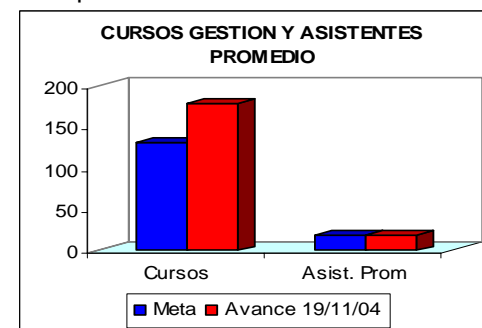
## AVANCE

El avance del 70% es relevante en virtud de la inexistencia de antecedentes de Capacitación sistemática en la Institución y la experiencia internacional que indica que la meta fijada fue excesivamente alta.



El avance -si sólo se contaran los cursos- superó en un 37% la meta prevista. Si se toman también los talleres se llega al 165% de cumplimiento. También la meta prevista de asistentes fue superada en un 6%.

En lo que refiere a la evaluación que hacen los asistentes de los cursos, el nivel de conformidad supera ampliamente la meta prevista.



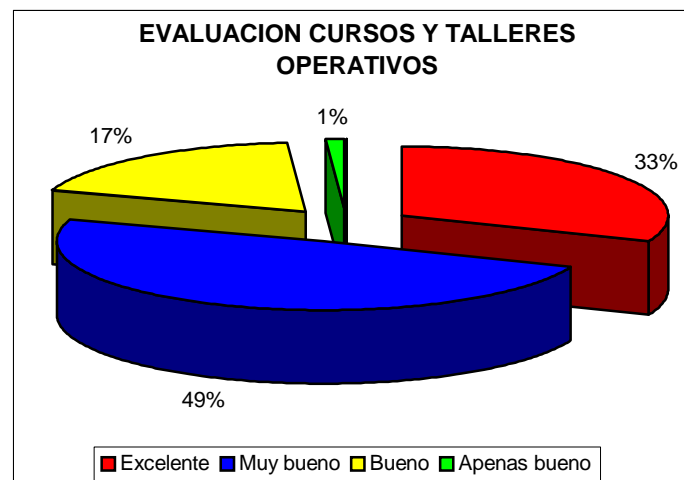
## INDICADORES DE LOGRO

1.5. 45 cursos en el área operativa, con un promedio mínimo de 16 participantes y una evaluación promedio de muy bueno o superior.

## ESTADO

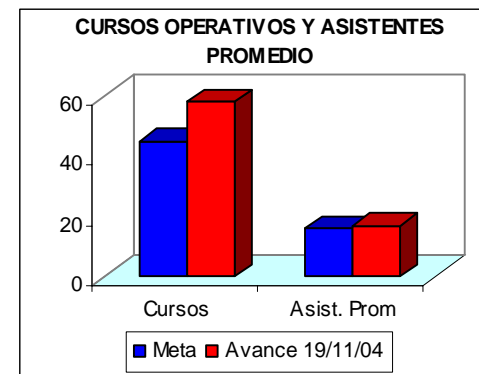
El 76 % de los clientes evalúa los cursos del área de Gestión como muy buenos o excelentes. Si consideramos además los que los evalúan como buenos tenemos un 99 % de conformidad con los mismos.

Se han realizado a la fecha 58 cursos y 10 talleres en el área Operativa, con un promedio de 17 asistentes. En el caso de los cursos y talleres Operativos el 82 % de los asistentes los considera muy buenos o excelentes.



## AVANCE

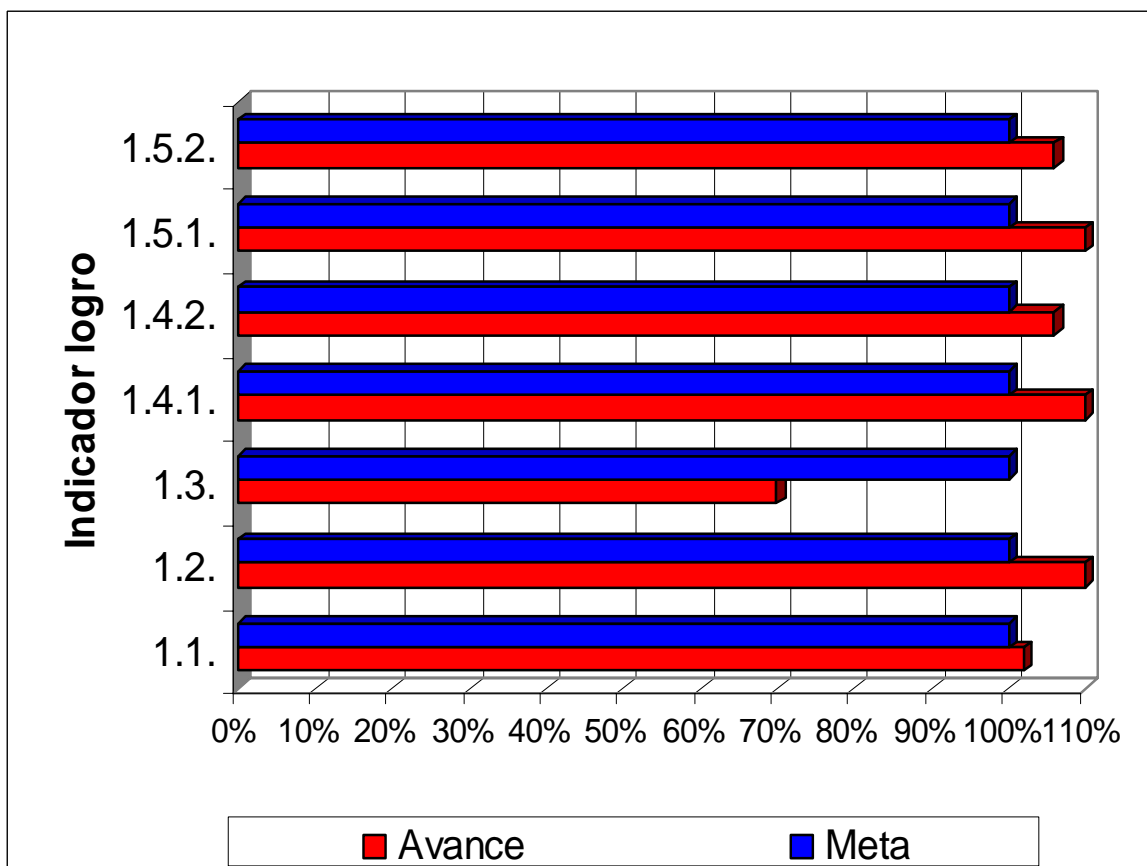
El progreso logrado por el Programa es muy satisfactorio ya que contando solamente los cursos la meta prevista se superó en un 29%. Si se considera también los talleres se llega a un cumplimiento del 151%. Se superó la meta del promedio de asistentes previstos en un 6%.



Los niveles de conformidad han superado ampliamente la meta prevista.

## COMPONENTE SISTEMA DE CAPACITACION EMPRESARIAL IMPLEMENTADO Y FUNCIONANDO

### ESTADO DE AVANCE



### RESUMEN DE LOS CUMPLIMIENTOS DEL PERIODO

- 152 empresas distintas participan de los cursos y talleres en Montevideo, 50 de ellas son nuevas
- 512 participantes en cursos y talleres de Capacitación, 415 en Montevideo y 97 en el interior
- Se dictaron 16 cursos en el área de Gestión Empresarial, 13 en Montevideo y 3 en el interior
- Se dictaron 4 cursos Operativos en Montevideo
- Se dictaron 10 Talleres, una nueva modalidad de capacitación implementada por el Programa, 9 de ellos en Montevideo y 1 en el interior
- El 99 % de los asistentes considera a los cursos y talleres buenos, muy buenos o excelentes
- Se dictaron cursos y talleres en el interior en Fray Bentos y Young
- Se dictó el curso para mandos medios de CAMBADU "Principales problemas de relacionamiento con el personal"
- Se realizó la elaboración de un taller a medida a realizar "en" la empresa El Palenque S.A. sobre "Atención al Cliente"

## **ACTIVIDADES**

Las actividades cumplidas tendientes al logro de este componente son las que se enumeran a continuación:

### **1.1. Estudio general del sector Comercio Minorista**

Este punto se detalla en 3.1.

### **1.2. Identificación permanente de necesidades de Capacitación del sector**

Para la identificación inicial de las necesidades de Capacitación del sector se comenzó con el análisis de la información histórica y general de la Institución, ya que no existían antecedentes en el área de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) en general ni de Capacitación en particular. Como primera acción externa se realizó la visita a una muestra de 30 comercios socios a los efectos de conocer su situación y necesidades con el objetivo de utilizar la información recabada como insumo a la hora de elaborar la propuesta metodológica y de los servicios a brindar. Se definieron los criterios de selección de esta muestra cruzando 4 variables: zona, tipo de empresa, tamaño y antigüedad del negocio.

El 26 de noviembre 1998 se realizó el Lanzamiento del Programa con los objetivos de: informar a la masa social sobre los nuevos servicios que ofrecería CAMBADU en el marco del Programa, tomar contacto con potenciales aliados estratégicos y generar una repercusión en la prensa que facilitara la presencia de la problemática del comercio minorista en la agenda política y la opinión pública. Asimismo se distribuyó entre los asistentes un formulario para recabar información acerca de los servicios de interés para los socios de la Institución. Para el caso de los de servicios Capacitación se consultaba sobre temas de interés, modalidades y horarios preferidos.

Una vez identificadas las necesidades iniciales de Capacitación, se continuó durante toda la ejecución del Programa con la tarea permanente de detección de nuevas necesidades. La misma tuvo como insumos:

- El contacto permanente y sistemático con un número muy importante de socios, con quienes se intercambió acerca de sus necesidades en las actividades de Capacitación, los Grupos de Compra y los diferentes servicios que ofreció el Programa CAMBADU-BID.
- La evaluación realizada por los participantes de las actividades al finalizar las mismas.
- La evaluación de los docentes sobre la actividad de Capacitación que dictaron donde presentaban las necesidades que percibieron en el grupo o ideas que le surgieron a partir de la realización de la misma.
- El Sistema de Monitoreo y Evaluación de Impacto del componente, a través del cual se detectaban las necesidades de capacitación mediante encuestas y entrevistas en profundidad realizadas tiempo después de la participación en los servicios.

- Entrevistas con docentes y consultores a los efectos de intercambiar sobre necesidades que ellos hubieran detectado en los SDE.
- Desde el Equipo Permanente del Programa y la Unidad de Desarrollo Empresarial (UDE) continuamente se aportaron y analizaron ideas y propuestas.

### **1.3. Definición de criterios, metodologías y contenidos de Capacitación**

Los servicios de Capacitación y Asistencia Técnica desarrollados por el Programa desde CAMBADU son a medida de las necesidades de los comerciantes, teniendo en cuenta aquellos elementos que son comunes a cualquier empresa, pero sobre todo aquellos que son propios de la actividad de este sector. Servicios con este perfil sólo pueden ser brindados por una entidad gremial que conoce y atiende la problemática de sus asociados desde hace más de un siglo.

A continuación se plantearán los criterios, la Metodología y los contenidos definidos en la etapa inicial del Programa, los que básicamente se mantuvieron a lo largo de toda la ejecución del mismo. Las adaptaciones, modificaciones e incorporaciones introducidos en los mismos como consecuencia del concepto de mejora continua con el que trabajamos se enumeran en el numeral 1.4.

#### **• Estrategia**

La estrategia inicial del área se enmarcó en la estrategia general del Programa basada en la especialización en el sector, la segmentación de los clientes y la diversificación de los instrumentos, formatos y temáticas, que se detallan en el punto 3.

Asimismo se fueron incorporando a lo largo de la ejecución del Programa estrategias generales que permitieron la necesaria adaptación, flexibilidad, innovación y dinamismo, así como también otras específicas para el área de Capacitación. Entre ellas podemos citar:

- Implementación de cursos cortos, modulares, que tengan para el participante cada uno un valor en sí mismo y que se complementen con otros.

Esto permitió que los comerciantes pudiesen ir adquiriendo los conocimientos básicos para gestionar su negocio de una manera más eficiente. La experiencia demostró que era correcta la política de implementar cursos de corta duración con una carga horaria media de 12 horas, dado que los comerciantes no disponían de tiempo, debido a las múltiples tareas que deben afrontar, ni tienen la cantidad suficiente de personal como para poder enviar dependientes a cursos de larga duración.

- Combinación adecuada de cursos de Gestión Empresarial y Operativos.
- Si bien el Programa priorizó la Capacitación en temas vinculados a la Gestión Empresarial por considerar que la profesionalización de la gestión en este tipo de empresas era imprescindible para su viabilidad económica, no se quiso

prescindir en el Plan de Capacitación de una oferta acotada de cursos de tipo Operativo. Los cursos Operativos fueron importantes en un doble sentido: permitieron que los comercios mejoraran aspectos que hacían a la eficiencia y/o calidad del servicio y fueron -en muchos casos- una puerta de entrada a los cursos de Gestión Empresarial. A muchos comerciantes les era más fácil percibir que tenían necesidades de formación en áreas Operativas que en áreas de Gestión. Una vez que comenzaron a tomar contacto con los cursos, que se relacionaron con comerciantes que tenían sus mismos problemas, comenzaron a percibir las dificultades que tenían en otras áreas y las necesidades de formarse en las mismas.

- Cursos realizados a través de Alianzas Estratégicas.

La línea de trabajo a través de alianzas y acuerdos con proveedores, instituciones especializadas, etc. para realizar instancias de Capacitación permitió muy buenos niveles de calidad en la formación en temas especializados. Estas actividades lograron articular muy bien los conocimientos de quienes fabrican y/o manipulan un producto con las necesidades de los comerciantes que tienen como cometido hacerle llegar el producto en las mejores condiciones al consumidor final.

- Combinación adecuada de cursos nuevos y cursos ya ofrecidos.

La dinámica del Programa se basó en que los servicios se alimentaran a través de dos vertientes: ingreso permanente de nuevos clientes y permanencia en el sistema de los comerciantes que hubieran participado de una actividad y demandaron luego nuevos servicios. Es por eso que consideramos fundamental combinar una oferta permanente de cursos en temáticas nuevas o de profundización de temas ya vistos -que mantuvieran el interés de los comerciantes que ya realizaron cursos- con la repetición de cursos ya brindados, de manera de darle la oportunidad de ingresar al Programa por esta vía a nuevos clientes.

- Organización de los cursos por Módulos Temáticos: Gestión Empresarial, Marketing y Exhibición, Informática, Recursos Humanos, Específicos por Rubro y Cocina.

Los Módulos Temáticos estaban integrados por un conjunto de cursos vinculados a un mismo tópico, que en el cronograma se presentaron agrupados en el tiempo, a los efectos de ordenarlos, darle una coherencia lógica al itinerario formativo y aprovechar la sinergia positiva que se da entre los alumnos que estaban participando de los mismos.

- Comienzo y finalización del Plan Anual de Capacitación con un curso nuevo.

Comenzar y finalizar cada año con un curso nuevo tuvo como objetivos que el empresario percibiera siempre una oferta de Capacitación renovada y brindarle al socio un análisis sobre la situación macroeconómica y sectorial, internacional, regional y nacional que le permitiera construir escenarios futuros y tomar mejores decisiones empresariales.

- Incorporación de nuevas temáticas o profundizaciones de las existentes.

El Programa tuvo una actitud muy flexible para incorporar nuevas temáticas y/o profundizaciones de las existentes -en el formato más conveniente- ante propuestas de los participantes y/o de los docentes.

- Diversificación del rol del docente como asesor y promotor en las instancias de Capacitación.

A medida que se fue consolidando el equipo docente del Programa, se fueron diversificando los roles de los responsables del dictado de cursos y talleres. Buscando optimizar la experiencia en el sector que los mismos iban adquiriendo, se les asignaron también roles de asesores en aspectos puntuales vinculados a la temática en la que eran especialistas y de detección de necesidades específicas que pudieran ser atendidas a través de instancias de Capacitación y de promoción de las mismas en sus propios cursos.

- Foco en nuevos socios de la Institución.

A partir del 2003 se definió como estrategia apuntar fuertemente a los nuevos socios de la Institución. Esto ha funcionado muy bien y trajo como resultado que se incorporara un mayor porcentaje de socios nuevos a las actividades de Capacitación, los que han demostrado que deseaban ser “fidelizados” y han desarrollado tempranamente un importante sentido de pertenencia a CAMBADU.

### • **Metodología**

La Metodología aplicada, necesariamente, debió tener muy en cuenta las características del sector y atender los cambios que se estaban produciendo en el mismo.

Los servicios de Capacitación y Asistencia Técnica se brindaron en forma articulada, complementaria y con un alto nivel de coordinación. Es muy importante la flexibilidad de los servicios del Programa, que permitió que los comerciantes pudieran entrar al mismo por cualquiera de ellos y a partir de allí “ir descubriendo” los otros SDE.

Las principales características de la Metodología elaborada especialmente para el trabajo en este sector -las que se detallan en el componente 3- son las siguientes:

- Abordaje global de la empresa
- Enfoque multidisciplinario
- Participativa, trabajo de equipo
- Aprendizaje a través de la acción
- Jerarquización de la gestión empresarial
- Énfasis en el análisis del entorno
- Articulación de Información, Capacitación y Asistencia Técnica

### • **Formatos**



Los formatos más habituales de los servicios de Capacitación fueron los siguientes:

- Cursos: se desarrollaron en diversas temáticas, tanto de Gestión como Operativas, buscando mejorar la competitividad de los negocios, apuntando al conocimiento del entorno y a la profesionalización de la gestión. Fueron de corta duración, diseñados especialmente para el sector y en horarios adecuados para los diferentes comercios. En todos los casos se entregaron diplomas certificando la asistencia a los mismos.
- Talleres: modalidad que surgió posteriormente debido a la falta de tiempo y de personal de los empresarios. Se realizaron en una sesión de cuatro horas donde en forma práctica y compacta los participantes recibieron información básica y algunas herramientas sencillas de fácil aplicación en sus empresas sobre distintas temáticas de Gestión y Operativas. Al igual que en los cursos se entregaron diplomas certificando la asistencia a los mismos.
- Charlas y conferencias: se realizaron en forma periódica jornadas de Capacitación sobre diversos temas de interés para el conjunto de los socios de CAMBADU. Sobre algunos temas se convocó a participar de un debate a varios panelistas, en otros se invitaron destacados conferencistas y en algunas instancias se organizaron seminarios con participantes nacionales e internacionales. En el caso de las conferencias se realizó una invitación masiva y se abordaron temáticas de interés común al conjunto de los comerciantes, pudiendo tomar también las modalidades de charlas y/o debates. En las mini-conferencias se realizó una invitación dirigida a un subsegmento de empresas específicamente interesadas en la temática a tratar.

- ***Clientes***

La política de Capacitación Permanente fue destinada a dos grandes grupos de clientes:

- Los comerciantes minoristas, que contaron con la formación como pilar fundamental de su proceso de reconversión.
- El personal de CAMBADU, en virtud de que son el contacto cotidiano con los socios, a los efectos de mejorar la calidad y la pertinencia de sus servicios a los empresarios como forma de potenciar el proceso de profesionalización de los mismos.

- ***Precio de los servicios***

En cuanto al precio de los servicios, la decisión política en el primer semestre del Programa consistió en abrir una etapa de fuerte promoción de los mismos operando con precios muy reducidos que fueron incrementándose a medida que avanzó el Programa. Los directivos de la Institución deseaban que durante

el primer semestre la Capacitación a brindarse en el marco del Programa fuera gratuita, para que llegara a todos los comerciantes que desearan acceder a la misma sin que el costo representara una limitante. Luego de nuestra justificación referida a la necesidad de que los comerciantes pagaran por estos servicios, se fijó el precio en una suma simbólica por los cursos a desarrollarse hasta el mes de junio de 1999.

En el segundo semestre de ese año se incrementaron los precios de acuerdo a lo acordado con los directivos.

Como política general en cuanto al precio se estableció que el subsidio del Programa sería decreciente, es decir que cada año que pasara los precios se irían acercando más a los costos; lo que fue cumplido a lo largo de la ejecución del Programa.

La excepción a este criterio general es la realización de algunas actividades gratuitas como seminarios, conferencias y debates, dado que se trata de actividades masivas, de amplia cobertura de socios. Estas instancias no sólo aportan elementos importantes sino que, sobre todo, sensibilizan sobre temas relevantes, conducen a la reflexión y pueden generar necesidades en el socio de actividades de Capacitación más específicas así como de asesoramientos técnicos.

### • ***Proceso de implementación***

El proceso de implementación de los servicios de Capacitación definido implicó las siguientes etapas:

- Formulación de una pauta como base del llamado a docentes, con las referencias de los servicios en cuanto a objetivos, temas a incluir, fechas y horarios, remuneración al docente, etc.. La misma fue entregada a todos los consultores interesados registrados en el Banco de Datos.
- Selección de los docentes. Se analizaron todas las propuestas y currículums a los efectos de la selección de acuerdo al mecanismo definido en el punto correspondiente a selección de Recursos Humanos.
- Elaboración de los manuales. Una vez elegidos los docentes de los servicios, éstos elaboraron y presentaron los manuales correspondientes al curso o taller para su revisión y aprobación. Se propusieron modificaciones si el material no resultaba satisfactorio o adecuado tanto a los objetivos de la actividad como al perfil de los participantes. Los mismos fueron entregados a los asistentes al inicio del servicio y -además- forman parte de la Biblioteca de Manuales del Programa de Capacitación Permanente.
- Difusión de los servicios de Capacitación, la que se detalla en el punto 1.7.
- Inscripción de los participantes. Se creó y se puso en funcionamiento un sistema administrativo con apoyo informatizado para la inscripción y cobro de

los servicios; pudiendo incluso el interesado inscribirse en cualquier momento del año.

- Puesta a punto de la infraestructura. Personal administrativo de CAMBADU acondicionó los salones y suministró los materiales necesarios para el desarrollo de los servicios. Se contó con un funcionario de manera permanente durante su desarrollo, quien apoyó al docente o a los participantes con los útiles necesarios y realizó la cobranza.
- Supervisión del proceso. Se realizó la apertura de cada servicio donde formalmente se presentó el curso o taller y el docente. Se participó de -por lo menos- una clase completa de cada uno de los docentes y se realizó el control de asistencia de los participantes. En el cierre del servicio se entregó a los participantes el formulario de evaluación, una ficha para anotar los servicios de su interés y el diploma de participación en los cursos y talleres (si asistieron al 75% de las clases). Esto permitió una vinculación muy estrecha con los participantes, lo que hizo posible el intercambio acerca de sus necesidades e inquietudes.
- Evaluación. Los participantes realizaron una evaluación escrita al finalizar el servicio y el docente realizó otra. Ambas fueron procesadas a los efectos de sistematizar las opiniones de los mismos e introducir mejoras en futuras instancias de Capacitación.

- ***Promociones***

Durante todo el período de ejecución del Programa hubo una política de promociones para ir adaptándonos permanentemente a las necesidades de nuestros clientes y lograr fidelizarlos, es así que se fueron desarrollando e incorporando distintos tipos de promociones, las que se detallan en el punto 1.7.

- ***Adaptación a los cambios en el entorno***

El Programa actuó permanentemente atento a los cambios del entorno, ofreciendo respuestas a las nuevas realidades que debieron enfrentar los comerciantes. Un claro ejemplo de esto es la rápida y pertinente respuesta a la crisis, la que promovió una readecuación de las acciones de Capacitación, agregando a nuestra oferta de servicios existente, otros que respondían a las nuevas necesidades de las empresas.

La situación del comercio minorista en ese momento se podría resumir de la siguiente manera:

- Se percibía un empobrecimiento de amplios sectores de los asociados, quienes tenían ingresos de sobrevivencia.
- La brecha entre los comercios más innovadores y dinámicos y los de sobrevivencia se estaba ampliando cada vez más.

- Los comerciantes planteaban dificultades serias de horarios, falta de personal, poca disponibilidad de tiempo para participar en instancias de Capacitación debido a las largas jornadas de trabajo e inseguridad para dejar sus locales comerciales.

Esta situación tuvo un impacto en la demanda de los servicios del Área de Capacitación que se reflejaba en:

- Una menor participación de los comercios que estaban en situación de sobrevivencia dado que no visualizaban la necesidad de acceder a los servicios de Capacitación que se ofrecían desde el Programa.
- Muchos de los comercios que habían participado de estas actividades, no mantenían la continuidad de un año a otro.
- Requería un esfuerzo muy grande lograr las inscripciones para cada una de las actividades de Capacitación.

Si bien el Plan de Capacitación siempre mantuvo las definiciones básicas sobre Metodología, características, procedimientos y las definiciones estratégicas acordadas desde el inicio del Programa, se realizaron ajustes para adecuarlo permanentemente a la situación del sector. En efecto, se definieron nuevas líneas estratégicas y nuevos servicios que procuraban atender las nuevas necesidades de aquellos socios que no podían acceder a las actividades que se venían desarrollando hasta esa fecha.

Las nuevas definiciones estratégicas se vincularon a:

- Implementar actividades de Capacitación dirigidas a los comerciantes que debido a su situación crítica contaban con poco tiempo y personal para poder capacitarse.
- Ofrecer una variada gama de cursos de Capacitación en cuanto a: formatos, horarios y temáticas que apuntarían a satisfacer las necesidades de los diferentes usuarios.

La implementación de los ajustes mencionados tuvo una muy buena respuesta por parte de los socios, quienes valoraron muy especialmente nuestra capacidad de adaptación para acompañarlos cuando más lo necesitaron.

*En el período de julio a noviembre del 2004 se culminó con la implementación de los ajustes al Módulo de Recursos Humanos y se realizaron en esta temática tres cursos y dos talleres.*

*A pedido de los socios se implementó otro curso de “Atención al cliente” con una carga horaria de 8 horas, atendiendo al perfil de los participantes.*

#### **1.4. Definición permanente de nuevos formatos y contenidos de Capacitación que respondan a los cambios del entorno**

Los formatos y contenidos de Capacitación se definieron al inicio del Programa; al finalizar cada año en el proceso de evaluación del Plan de Capacitación definido y ejecutado para el mismo y de planificación para el año siguiente se

realizaron los ajustes necesarios para que esos formatos respondieran permanentemente a los cambios del entorno.

A lo largo de la ejecución del Programa se fueron ampliando y diversificando los formatos de las instancias de Capacitación a los efectos de una permanente y mejor adaptación a las necesidades, características y demandas de nuestros clientes. Es así que al finalizar el Programa podemos decir que nuestros formatos de Capacitación -en líneas generales- pueden ser clasificados de acuerdo a dos criterios:

- Duración y características.

Se pueden clasificar en Cursos, Talleres, Conferencias, Charlas y Miniconferencias, los que ya fueron detallados en 1.3.

- Sus destinatarios.

Desde este enfoque tenemos instancias de Capacitación:

- Generales. Son cursos, talleres, conferencias, charlas, etc. diseñados especialmente para el sector, de convocatoria abierta y con un enfoque que contempla los intereses de un amplio espectro de concurrentes.
- Capacitación a medida para una empresa. En los comercios minoristas trabajan los propietarios, sus familiares directos y personal que la mayoría de las veces es escaso con relación a las necesidades del comercio. Lograr que ese personal y/o los propios dueños de los comercios realicen Capacitación externa no siempre es fácil, además en muchos temas el comerciante necesita capacitar a todo su personal. Por esta razón, se comenzaron a ofrecer servicios de Capacitación realizados a la medida de las necesidades de un comercio en particular y dictados en el propio local comercial, en los días y horarios que el comerciante dispusiese.
- Capacitación para Grupos de Compra. Luego de constituidos los primeros Grupos de Compra con el asesoramiento del Programa, se percibió la necesidad de contar con instancias de formación específicas para ellos. Luego de una primera experiencia que fue muy bien valorada por los participantes, el docente y el Programa, se decidió realizar una oferta permanente de cursos de Capacitación a medida dirigida a estos Grupos.

Como ya se expresara en 1.3., las definiciones fundamentales sobre los contenidos de los cursos y talleres del Programa de Capacitación Permanente apuntaron a dividirlos en dos grandes áreas: Gestión y Operativos. Dentro de cada una de ellas las instancias de Capacitación se agruparon, ordenaron y articularon en Módulos Temáticos.

Asimismo durante la ejecución del Programa – y a partir de la experiencia recogida- se fueron agregando nuevos conceptos y criterios vinculados a formatos y contenidos, apuntando siempre tanto a la pertinencia como a la excelencia de nuestros servicios. A saber:

- **Formatos**

- Prever, cuando fuera necesario, profundizaciones y/o actualizaciones posteriores de algunos temas, manteniendo los cursos cortos, en lugar de hacer un único curso más largo sobre una temática.
- En los cursos que lo permitieran, realizar visitas grupales con el docente a los comercios de algunos de los participantes, a los efectos de generar una instancia de aprendizaje en el comercio, en la que se pueda visualizar y discutir los conceptos vertidos en el curso.
- Ofrecer algunas instancias de Capacitación–Asesoramiento, muy concretas y específicas, en el propio comercio.
- Cursos y talleres con fotos de los negocios inscriptos para que se incluyan como casos de estudio las empresas de los propios participantes que así lo desearan.
- Ciclos de talleres anuales sobre una temática determinada que requiera continuidad en su aplicación. (Por ejemplo Promociones en distintas estaciones, fechas y momentos del año)

- **Contenidos**

- Cursos y talleres en el Área Gastronómica, permitieron que los comercios mejoraran aspectos referidos a la elaboración de alimentos que hacen a la eficiencia y/o calidad del servicio y como mencionamos en el punto 1.3. son también una puerta de entrada a los cursos de Gestión Empresarial.
- Cursos en el Área de Informática, fueron cursos pensados de tal forma que el comerciante pudiese aplicar herramientas informáticas específicas en su empresa para ayudarlo a mejorar su gestión.

*En el segundo semestre del 2004 se comprobó que la incorporación del formato incorporado de talleres de Cocina fue muy conveniente para los socios, lo que se demostró a través de una mayor participación y un mejor autofinanciamiento en los cursos y talleres de Cocina.*

## **1.5. Política y sistema de selección y contratación de RRHH**

En el mes de setiembre de 1998 se hizo un llamado a interesados en integrar un Banco de Datos de técnicos individuales, consultoras e instituciones. Este Banco tenía como característica principal que era abierto, es decir, que en forma permanente se fueron incorporando nuevos técnicos o institutos.

Con todos los interesados que enviaron sus antecedentes a la casilla de correo, más aquellos que se han ido incorporando se realizó un listado para cada una de las Áreas de Capacitación y Asistencia Técnica.

El método de selección consiste en la realización de llamados dirigidos a los consultores registrados en el Banco de Datos, según temas. Se prepara una pauta de presentación para los interesados en dictar la correspondiente actividad de Capacitación, se evalúa el currículum, la propuesta de objetivos, programa y metodología que el postulante presente y se realiza la selección.

Como criterio general se optó por seleccionar consultores individuales, no firmas consultoras por tres razones:

- Para que los servicios se identifiquen con CAMBADU y no con otra institución.
- Para tener una mayor independencia en la definición de los contenidos temáticos y en la selección de los docentes.
- Para trabajar con costos menores.

Esto no se aplica en los casos que las características del servicio de Capacitación lo haga necesario como ser en los cursos de Gastronomía y Computación. Para cualquiera de estas dos áreas temáticas la infraestructura necesaria para la realización de los servicios nos condicionó a que los mismos fueran dictados por instituciones y no por consultores individuales.

En estos casos se selecciona a la institución en función de los antecedentes de la misma, el currículum de los docentes, la propuesta de objetivos, el programa, la metodología y los costos que se presenten.

## **1.6. Planes de capacitación 1999-2004**

Las actividades de Capacitación comenzaron el 5 de febrero de 1999, con un curso de Atención al Cliente para Baristas, uno para Almaceneros y Autoservicistas y otro para funcionarios de CAMBADU.

Las actividades de Capacitación fueron realizadas en la Casona de CAMBADU en la calle Luis A. de Herrera 4196, para lo cual se acondicionaron dos aulas y la cocina.

En el primer año la demanda de los comerciantes superó las expectativas desde el primer curso. En el caso de Atención al Cliente se había previsto realizar tres cursos dirigidos a comerciantes minoristas y fue necesario realizar ocho para dar cabida a todos los interesados.

La planificación de cada año partió de la evaluación que se hizo al finalizar el anterior; lo planificado se evaluó permanentemente y se realizaron los ajustes necesarios.

Para la elaboración de cada uno de los planes anuales primero se realizó un diagnóstico del Área y de los comercios del sector a la luz de la situación del entorno, analizando la información a partir de un Set de Indicadores (Anexo 13). Se identificaron las dificultades que enfrentó el Área el año anterior y los logros alcanzados, evaluando el cumplimiento de las metas fijadas y

analizando las propuestas y sugerencias de los socios respecto al Área de Capacitación.

Se revisaron los objetivos estratégicos del Área y las características de los servicios, se evaluaron las líneas estratégicas y se realizaron los ajustes necesarios teniendo en cuenta el diagnóstico realizado.

Se estableció una segmentación que respondiera a las características (tipo de negocio, tamaño, ubicación, etc.) y a la situación de los socios y se definieron las temáticas y los formatos de Capacitación para atender a cada segmento. Luego, se determinaron los objetivos en cuanto a la cantidad de servicios y a la participación, tanto la cantidad de personas como las características de ellas (edad, vinculación con la empresa, conocimientos). Con todo esto se establecieron los servicios de Capacitación que se brindaron cada año según los objetivos estratégicos establecidos. Se estimaron los costos, se fijaron los precios de los servicios y se determinaron las políticas de promociones a desarrollar.

Asimismo, todos los años se priorizaron los cursos de Gestión Empresarial sobre los Operativos, ya que las posibilidades de permanencia y desarrollo de los comercios en un entorno cada vez más complejo estaban cada vez más asociadas a una gestión moderna y eficiente.

Para concretar los objetivos planificados se realizó para cada año el Plan de Acción y su correspondiente cronograma teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- Fueron considerados tanto los módulos temáticos como el orden lógico de los cursos que los componen para fijar el Programa de Capacitación a partir del año 2002.
- Los cursos de Gestión Empresarial y Operativos se distribuyeron en el tiempo logrando una adecuada combinación de los mismos.
- Los cursos y talleres no compitieron entre sí.
- Cada año hubo cursos nuevos y repeticiones de cursos ya implementados para alcanzar con nuestra oferta a todos los socios.
- El Plan de Acción y su cronograma fueron flexibles y dinámicos para permitir que cada año se realizaran ampliaciones y profundizaciones de los servicios planificados, en un programa abierto para insertar estas nuevas demandas en el momento adecuado en caso de presentarse.
- A partir del plan anual para el 2002, se decidió comenzar con un curso nuevo cada año para que tanto los socios que hubieran participado de los servicios como los que no lo hubieran hecho sintiesen que el Programa tenía siempre una propuesta renovada en su Plan de Capacitación.
- Desde el año 2002 se inició y finalizó el Programa de Capacitación anual con un curso nuevo cuyo contenido apuntaba a brindarle al socio información actualizada y un análisis sobre la situación y las perspectivas del sector tendiente a facilitarle el proceso de toma de decisiones.

Los Planes de Capacitación 1999-2004 se ejecutaron de acuerdo a la planificación realizada manteniendo las definiciones básicas sobre metodología, características y procedimientos acordadas desde el inicio del



Programa y a las definiciones estratégicas que se describen en los puntos anteriores, realizándose pequeños ajustes para adecuarlos permanentemente a la situación del sector.

A fines del año 2002 se creó la Unidad de Desarrollo Empresarial (UDE) en CAMBADU con la finalidad de continuar brindando los SDE del Programa una vez que finalizara el mismo. Esta Unidad se integró con personal de CAMBADU sin experiencia en SDE y con niveles de formación insuficientes, que era necesario mejorar. En el primer semestre del año 2003 comenzó el traspaso del “know how” del Programa a los miembros de esa Unidad. En el marco de este proceso de traspaso, el 31 de enero de 2003 finalizó el contrato del Coordinador de Capacitación, a los efectos de que el personal de la UDE fuera poco a poco haciéndose cargo de estas tareas.

Desde la constitución de la UDE se comenzó un proceso de trabajo conjunto con el equipo del Programa.

Las actividades a realizar en el área de Capacitación pueden agruparse en tres niveles: Estratégico, de Gestión y Operativo. Se integró al equipo de la UDE desde el inicio a las tareas de evaluación de las actividades de Capacitación del 2002 y a la planificación del Programa de Capacitación del 2003. En el mes de marzo de ese año se empezó el traspaso por tareas de nivel Operativo y en mayo se comenzó el trabajo conjunto en el nivel de Gestión, las tareas se realizaron en forma conjunta con el Equipo Permanente del Programa bajo la supervisión y responsabilidad de la Dirección del Programa.

Consideramos que la tarea adicional de traspasar la experiencia del Programa a través del trabajo conjunto era la forma más adecuada de informar y formar en esta área al equipo de la UDE; en este caso -al igual que con los socios- creemos que la mejor metodología es el aprendizaje a través de la acción.

Durante el primer semestre del 2004, si bien el trabajo en las tareas de Gestión se realizó en forma conjunta entre la UDE y la Asistente del Programa, se dio un proceso de pasaje paulatino y creciente de tareas a la UDE, manteniéndose el apoyo y una importante supervisión de la Directora del Programa.

*También las actividades de Capacitación correspondientes al nivel estratégico comenzaron a traspasarse a la UDE en el último período de ejecución. Durante los tres meses finales del Programa se realizaron principalmente actividades de supervisión del trabajo de la UDE, así como de monitoreo y evaluación del Área. Al finalizar la ejecución del Programa quedan todas las actividades de Capacitación a cargo de la UDE.*

## **1.7. Difusión y promoción de cursos y talleres de Capacitación según Programa 1999-2004**

### ***Difusión***

En materia de difusión se definieron las siguientes estrategias iniciales, las que se mantuvieron durante toda la ejecución del Programa:

- Imprimir mensualmente un folleto con la información de las actividades de Capacitación para el siguiente bimestre a efectos de ser distribuido por los visitantes o promotores a todos los socios de la Institución.
- Exhibir esa información en la sede de CAMBADU y se envía a otras gremiales de la Cámara de la Alimentación y del interior del país y a medios de prensa.
- Contar con un servicio telefónico las 24 horas, mediante el cual el comerciante podía acceder a toda la información de Capacitación con sólo llamar a las oficinas de CAMBADU.
- Difundir las actividades a través de la página permanente que tiene CAMBADU en el diario El País.

Durante la ejecución del Programa se fue perfeccionando la difusión y promoción de las actividades de Capacitación a través de:

- Elaboración de un afiche con el Plan Anual de Capacitación, que fue enviado a todos los socios de la Institución, a los miembros de la Cámara Nacional de la Alimentación y a todos los Centros Comerciales e Industriales del interior del país. A partir del 2000 se procuró que el comerciante desde el inicio mismo del año tuviera la información de todas las actividades de Capacitación previstas, teniendo la posibilidad de planificar con anticipación su participación o la del personal en las actividades.
- Envío, para ciertos cursos, de una invitación a los comercios para los cuales la temática fuera especialmente relevante y cuya participación fuera conveniente.
- Incorporación de la información de las actividades de Capacitación al COMUNICAMBADU que se envía mensualmente con el visitador a todos los socios de la Institución.
- Exhibición del folleto con la información de las actividades también en la Casona del Parque Social y entrega del mismo a los Grupos de Compra.
- Envío de ese folleto por correo electrónico a los socios que disponen de este medio de comunicación.
- Ubicación de cartelería en la entrada de la Sede Central y del Parque Social.
- Comunicación telefónica o personal del Coordinador de Capacitación con los socios que, por sus características e intereses, fuera importante que participaran de una determinada actividad.
- Implementación de un formulario que se le entregaba a cada uno de los participantes de las instancias de Capacitación a los efectos de que registraran las actividades que fueran de su interés para ser llamados con anticipación por el Programa cuando éstas estuvieran por dar inicio.
- Envío de las tres Revistas de Servicios de Desarrollo Empresarial a todos los socios de la Institución en distintos momentos de la ejecución del Programa;

en las mismas se promocionaron todos los servicios, teniendo un impacto muy importante en los socios.

- Disposición de una funcionaria para entrega los folletos y la difusión de las diferentes actividades de Capacitación en la Casona del Parque Social de CAMBADU, lugar donde se dictan los cursos y talleres, se reúnen los Grupos de Compra y se registran muchas actividades con amplia participación de los socios.
- Entrega, en el marco de la realización del curso No. 100, a los participantes de un diploma alusivo y difusión por los medios de comunicación a los que tenía acceso CAMBADU.
- Envío a cada uno de los socios participantes, a partir del 2002, al inicio del Programa de Capacitación de cada año de una nota con la información sobre cada uno de los Módulos Temáticos en la que se incluían los cursos que los componían y el orden en el que serían dictados, un listado recordatorio de los cursos que había realizado cada comercio, detallando las personas por curso y el año en que fuera hecho, así como el listado de los que les faltaban para terminar el Módulo; ayudándolos de esta manera al establecer la “hoja de ruta” más adecuada para su empresa.
- Envío de una carta a todos los socios activos de CAMBADU promocionando el inicio de las actividades de Capacitación del año 2004, en la misma se los invitaba a participar del primer curso del año en forma gratuita, se brindaba información sobre cursos y talleres del semestre y se comunicaba una promoción a través de la cual entre todos los participantes en los cursos se realizaba un sorteo de cuatro lugares (2 socios y sus respectivos acompañantes) en una visita guiada de 2 días a Buenos Aires para recorrer comercios novedosos. El primer curso estuvo a cargo de la Directora y la Coordinadora de Asistencia Técnica del Programa y contó con la información más actualizada respecto al sector, elaborada en base a todos los insumos con que contamos a partir de nuestra participación en Foros, Seminarios y Talleres, suscripción a revistas especializadas, material especializado, visitas a Buenos Aires y la elaboración propia en base a relevamiento, análisis y estudios. Esta invitación tuvo una muy buena respuesta.

En materia de difusión siempre existieron dificultades para que el material escrito fuera leído, teniendo que hacerse un esfuerzo de creatividad permanente para establecer formas de comunicación personalizada.

### ***Promociones***

La necesidad de difundir el Programa de Capacitación Permanente y de promover la participación continua de las empresas y su personal en los cursos nos obligó a priorizar el rol de las promociones.

El trabajo de planificación, diseño, implementación y evaluación de promociones fue permanente, es así que distintas promociones se fueron incorporando durante la ejecución del Programa, a saber:

- Promoción de la participación de nuevas generaciones en las empresas.

Los comercios minoristas, son empresas de tipo familiar, en las que todos los integrantes de la familia están involucrados de una forma u otra en las

actividades del negocio. Con el titular del mismo colaboran, en la gran mayoría de los casos, su cónyuge y sus hijos en forma muy estrecha.

A la hora de pensar estrategias que apuntaran a reconvertir al sector, sin duda hubo que pensar en trabajar muy fuertemente con las segundas generaciones, ya que en la mayoría de los casos serían éstas quienes continuarían con el negocio. A su vez estos jóvenes tenían una disposición mayor a reconvertir y adaptar a los tiempos modernos los negocios de sus padres. Para lograr que esa reconversión se hiciera sobre bases sólidas, fue un objetivo primordial capacitar a los hijos de los comerciantes.

Por esta razón se estableció que cuando participaran de un curso dos hijos de un comerciante minorista, uno fuera becado.

- Promoción especial por curso número 100 (julio 2001).

Dado que se dictó el curso número 100 de los dirigidos a los comercios minoristas, se realizó para los últimos cuatro meses del año una Promoción a través de la cual los socios recibían los siguientes beneficios:

- A cada socio que realizara 3 cursos el Programa le regalaba el cuarto.
- Se sortearon entre los participantes 100 becas para realizar cursos de Internet aplicada al comercio minorista.
- Se sortearon entre los participantes 50 becas de descuento, para ser utilizadas en los cursos organizados por el Programa.
- Se sortearon entre los participantes 50 suscripciones gratis al Servicio de Monitoreo de Precios de venta en las grandes cadenas.

- Promociones de Capacitación incorporadas en el 2002.

Con motivo del inicio de las actividades de Capacitación del año 2002 se le envió a cada uno de los socios participantes una nota a la que se adjuntaba: información sobre cada uno de los Módulos Temáticos, un listado recordatorio de los cursos que había realizado cada comercio y las características de la Promoción de Capacitación 2002. A través de esta promoción los socios recibían los siguientes beneficios:

- Cada tres personas del mismo comercio que participaban de un mismo curso, pagaban dos.
- Un curso gratis a todos los socios que hubieran recibido y completado el pago de servicios de Asistencia Técnica.

A fines de mayo del 2002 se envió a cada uno de los socios un folleto con las promociones existentes y un cupón para que pudieran participar en forma gratuita de un curso o taller.

- Promociones de Capacitación incorporadas en el año 2003:

- El socio podía adquirir una cuponera para cuatro cursos al precio de tres, que podía pagarse en dos cuotas; lo que además de ser una ventaja económica para el socio, promovía el hábito, continuidad y adhesión a las actividades de Capacitación.
- Entre los comerciantes que participaron de cursos, talleres y asesoramientos en febrero y marzo se realizó un sorteo de viajes a Buenos Aires para recorrer comercios del sector. La misma se realizó con la finalidad de activar y dinamizar el inicio de los cursos.

- En febrero se difundieron las actividades de Capacitación a través de la segunda edición de la Revista de los Servicios de Desarrollo Empresarial que se envió a todos los socios de la Institución. En la misma se incluía un cupón para que pudieran participar en forma gratuita de un curso o taller en el año 2003.
- Todos los socios nuevos podían realizar un curso gratis.
- Promoción para el Módulo Temático de Gestión Empresarial en el año 2004. A través de esta promoción si se realizaban tres cursos del módulo el cuarto era gratis, con ello se pretendió alentar la profesionalización de la Gestión Empresarial en el sector.

*Durante el período del 1° de julio al 19 de noviembre se continuaron implementado las promociones ya incorporadas en el Área. En este último período se realizó la tercera Revista de Servicios de Desarrollo Empresarial en la cual se expone lo realizado hasta el momento y sirve como un instrumento importante de promoción de los servicios.*

*Asimismo se realizó el folleto “SDE, una solución redonda para su empresa”, muy novedoso en formato circular, un video y 19 paneles sobre los servicios que fueron presentados en la actividad de Cierre del Programa.*

### **1.8. Dictado de cursos y talleres según Programa 1999-2004**

Las actividades de Capacitación comenzaron el 5 de febrero de 1999, con la apertura del curso de Atención al cliente para bares y la inauguración de las aulas. Para la realización de las mismas se acondicionaron dos salas de la Casona del Parque Social a los efectos de convertirlas en aulas para las actividades de Capacitación. Se las equipó con notebook, cañones, retroproyectores, pantalla, televisión, video, pizarras, rotafolios, sillas, escritorios, equipos de aire acondicionado, etc. Posteriormente se equipó la cocina de la Casona especialmente para el dictado de los cursos y talleres en el área de Gastronomía.

**Durante estos seis años de ejecución del Primer Programa de Formación Permanente destinado al comercio minorista se realizaron 307 cursos y talleres, 282 para comerciantes y 25 para funcionarios de CAMBADU.**

Para comerciantes minoristas de Montevideo, interior y a medida fueron dictados 178 cursos de Gestión Empresarial, 58 Operativos y 36 talleres de Gestión Empresarial y 10 Operativos. De los cursos y talleres de Gestión Empresarial 149 cursos y 29 talleres fueron en Montevideo y 29 cursos y 7 talleres en el interior.

Además de estas actividades 6 cursos y 2 talleres fueron a medida de los comercios que los solicitaron, 4 cursos y 2 talleres en Montevideo y 2 cursos en el interior.

A continuación se presenta el listado de cursos y talleres ofrecidos a los comerciantes por el Programa durante su ejecución.

## ACTIVIDADES DIRIGIDAS A COMERCIANTES MINORISTAS

### CURSOS DE GESTIÓN POR MÓDULOS TEMÁTICOS

#### GESTIÓN EMPRESARIAL

- Gestión Empresarial	12
- El comercio minorista de la alimentación: que cada cual atienda y conozca su juego	1
- Claves para pensar el comercio minorista en tiempo de crisis	2
- Descubriendo oportunidades en la crisis	1
- Estrategia 2004: Claves para definir la de su empresa	2
- Planificación estratégica	2
- Cálculo de costos y fijación de precios	9
- Administración Financiera	9
- Administración Financiera II	2
- Características del empresario exitoso	1
- Características personales del comerciante emprendedor	2
- Calidad en empresas de servicio	8
- Gestión de compras y manejo de stock	2
- Técnicas de negociación	7
- Negociación con proveedores	1
- La dirección en el comercio minorista	1
- Reglamentaciones vigentes para el comercio minorista	1
<b>Total</b>	<b>63</b>

#### MARKETING Y EXHIBICIÓN

- Marketing Básico	14
- Marketing Avanzado	6
- Atención al cliente	22
- Técnicas de venta	16
- Atención al cliente y técnicas de venta	3
- Layout: Exhibición de mercadería	12
- Merchandising	2
<b>Total</b>	<b>75</b>

#### RECURSOS HUMANOS

- Gestión de los Recursos Humanos	7
- Selección de personal	5
- Administración de Personal	3
- Liderazgo y Trabajo en equipo	3
- Comunicaciones en el comercio de hoy	1
- El Personal: Clave de éxito en su negocio	1
- Empresas familiares	1
<b>Total</b>	<b>21</b>

#### INFORMÁTICA APLICADA AL PEQUEÑO MINORISTA

- Anímese con Internet: Aplicaciones básicas	3
- Oportunidades que le ofrece Internet al comercio Minorista	2
- Manejo básico de su computadora	1

- Curso Práctico de Internet	3
- Informática: Manejo de Word	2
- Informática: Excel Básico	3
- Informática: Aplicaciones de Excel	2
<b>Total</b>	<b>16</b>

#### **ESPECÍFICOS POR RUBROS**

- Gestión de un servicio de alimentos y bebidas (Bares y Restaurantes)	3
<b>Total</b>	<b>3</b>

**Total cursos de Gestión Empresarial 178**

### **CURSOS OPERATIVOS POR MÓDULOS TEMÁTICOS**

#### **MARKETING Y EXHIBICIÓN**

- Reponedor de Góndolas	5
<b>Total</b>	<b>5</b>

#### **ESPECÍFICOS POR RUBROS**

- Manipulación de frutas y hortalizas	3
- Manipulación de productos de fiambrería	6
- Quesos: Conocerlos, exhibirlos y venderlos	1
- Manejo de panificados ultracongelados	3
- Conociendo y recomendando nuestros vinos	3
- Mesero parte 1	3
- Mesero parte 2	2
- Utilización de Freezer y Microondas	1
- Higiene en la manipulación de alimentos	1
- Coctelería básica	1
<b>Total</b>	<b>24</b>

#### **COCINA**

- Cocina básica: Rotisería	6
- Cocina básica: Minutas y Plancha	4
- Cocina básica: Pizzería	5
- Cocina básica: Parrilla	1
- Cocina básica: Pastas	1
- Cocina básica: Tortas y postres	4
- Cocina básica: Tortas y postres II	1
- Cocina básica: Pescados y mariscos	1
- Cocina Uruguaya	2
- Cocina básica: Exhibición y preparación de platos navideños salados	1
- Cocina básica: Exhibición y preparación de platos navideños dulces	1
- Cocina básica: Preparación de panificados artesanales	1
- Cocina básica: Especialidades navideñas	1

<b>Total</b>	<b>29</b>
<b>Total cursos Operativos</b>	<b>58</b>

### **TALLERES DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

- Cómo realizar promociones eficaces en bares y restaurantes	1
- Cómo realizar promociones eficaces en alm. y autoservicios	1
- Cómo armar la exhibición de mi comercio	6
- Conociendo a mis clientes: Cómo realizar una pequeña investigación de mercado	1
- Costo, Precio y Margen: variables claves en mi negocio	2
- Cuál es el surtido más adecuado para ofrecer a mis clientes	1
- Cómo comunicar y hacer publicidad en pequeños comercios	1
- Cómo comunicar y hacer publicidad en pequeños com. II	1
- Cómo organizar las promociones de fin de año bares y rest.	1
- Cómo organizar las promociones de fin de año alm. y autos.	3
- Imagen y promociones	1
- Promociones para el "Día de la Madre"	1
- Merchandising	1
- Atención al cliente y técnicas de venta	3
- Atención telefónica de pedidos a domicilio	3
- Manejo básico de la computadora	1
- Atención al cliente	1
- Conducción de Personal	1
- Reglamentaciones vigentes para el comercio minorista	1
- Introducción a las técnicas de negociación	1
- Marketing social	1
- Trabajo en equipo en el negocio	1
- Clínica de ventas	1
- Soluciones urgentes en Recursos Humanos	1
<b>Total talleres de Gestión Empresarial</b>	<b>36</b>

### **TALLERES OPERATIVOS**

- Exhibición de frutas y verduras	2
- Manteniendo la calidad de frutas y hortalizas	1
- Quesos: Exhibición y ventas	2
- Cocina básica: Huevos de Pascuas	1
- Tartas Saladas	1
- Tartas Dulces	1
- Sandwichería	1
- Empanadas	1
<b>Total talleres Operativos</b>	<b>10</b>

### **ACTIVIDADES EN EL INTERIOR POR DEPARTAMENTO Y CIUDAD**

#### **CANELONES**

##### **Atlántida**

- Atención al cliente	2 cursos
- Marketing básico	1 curso



- Técnicas de venta 1 curso
- Cálculo de costos y fijación de precios 1 curso
- Gestión Empresarial 1 curso
- Cómo armar la exhibición en mi comercio 1 taller

## **Pando**

- Gestión Empresarial 1 curso
- Calidad en empresas de servicio 3 cursos
- Técnicas de venta 4 cursos
- Gestión de Recursos Humanos 2 cursos
- Atención al cliente 1 curso

## **COLONIA**

### **Juan Lacaze**

- Cómo armar la exhibición en mi comercio 1 taller
- Atención al cliente y técnicas de venta 1 taller

### **Nueva Helvecia**

- Atención al cliente 2 cursos

## **DURAZNO**

### **Durazno**

- Atención al cliente 1 curso
- Técnicas de venta 1 curso

## **RÍO NEGRO**

### **Fray Bentos**

- Administración financiera 1 curso
- Atención al cliente 1 curso
- Atención al cliente y técnicas de venta 1 curso
- Marketing 1 curso
- Atención al cliente 1 taller
- Clínica de ventas 1 taller

### **Young**

- Gestión Empresarial 1 curso
- Layout: Exhibición de mercadería 1 curso
- Atención al cliente y técnicas de venta 1 curso

## **RIVERA**

### **Rivera**

- Gestión Empresarial 1 curso
- Cómo armar la exhibición en mi comercio 1 taller
- Atención al cliente y técnicas de venta 1 taller

## ACTIVIDADES REALIZADAS A MEDIDA

- Layout: exhibición de mercaderías	2 cursos
- Reponedor de góndolas	1 curso
- Atención al cliente	3 cursos
- Atención al cliente	1 taller
- Atención telefónica de pedidos a domicilio	1 taller

Los cursos y talleres dirigidos a funcionarios de CAMBADU fueron 25 en la temática de Gestión Empresarial; los que se enumeran a continuación.

## ACTIVIDADES DIRIGIDAS A FUNCIONARIOS DE CAMBADU

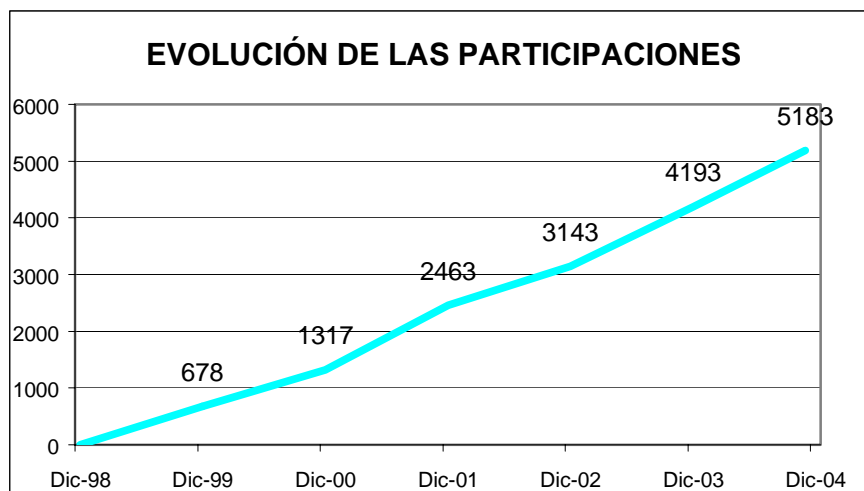
- Atención al cliente	4 cursos
- Atención al cliente y Estrategias de negociación	1 curso
- Atención al cliente en situación de crisis	1 curso
- Técnicas de Venta	1 curso
- Técnicas de Venta II	1 curso
- Apoyo y fortalecimiento a las funciones del supervisor del Departamento Comercial	1 curso
- Los mandos medios como gestores de cambio organizacional	1 curso
- Calidad en empresas de servicio	2 cursos
- Trabajo en equipo orientado a proceso	2 cursos
- Informática	4 cursos
- Manejo del software Agemap	1 curso
- Administración BD Informix	1 curso
- UNIX Introducción	1 curso
- UNIX Administración	1 curso
- Excel Básico	1 curso
- Curso práctico de internet	1 curso
- Principales problemas de relacionamiento con el personal	1 taller
<b>Total</b>	<b>25</b>

Analizando los datos acumulados tenemos que a la fecha de finalización del Programa, se realizaron 260 cursos, 236 dirigidos a comerciantes (207 realizados en Montevideo y 29 en el interior) y 24 a funcionarios de la Institución y 47 talleres, 46 para comerciantes y 1 a funcionarios de la Institución. En Montevideo -coherentes con la estrategia de priorizar la profesionalización de la gestión empresarial por sobre los temas operativos- el 76% de las instancias de Capacitación se destinaron a cursos y talleres en áreas de Gestión.

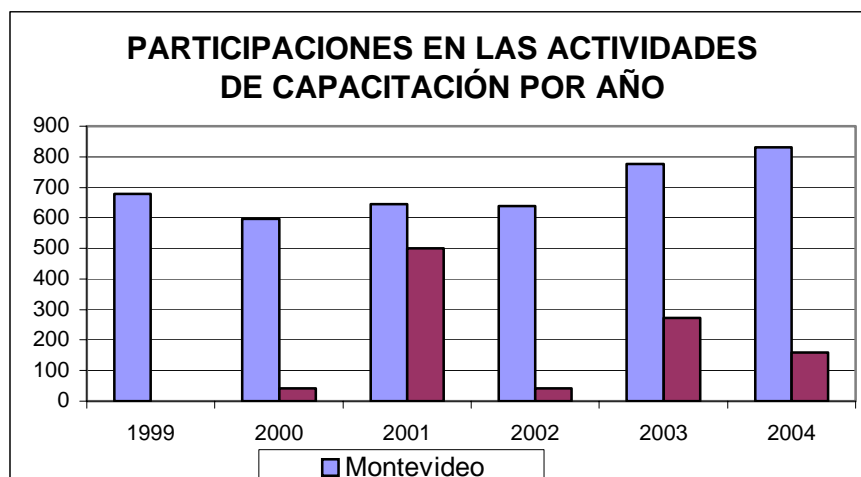
**En los cursos y talleres realizados para comerciantes hubo 5183 participaciones (4166 de Montevideo y 1017 del interior) y se entregaron 4744 diplomas. El porcentaje de diplomas recibidos sobre participantes**

**se encuentra en el 92%, por lo que se puede afirmar que las actividades tuvieron una muy buena participación.**

A continuación se presenta la gráfica de la evolución de las participaciones año a año en las actividades de Capacitación.



Con respecto a estos datos nos interesa mostrar las participaciones anuales para Montevideo e interior dado que ambas tienen una evolución distinta. Los socios de CAMBADU participan en las actividades realizadas en Montevideo. Las mismas se presentan en el siguiente gráfico:

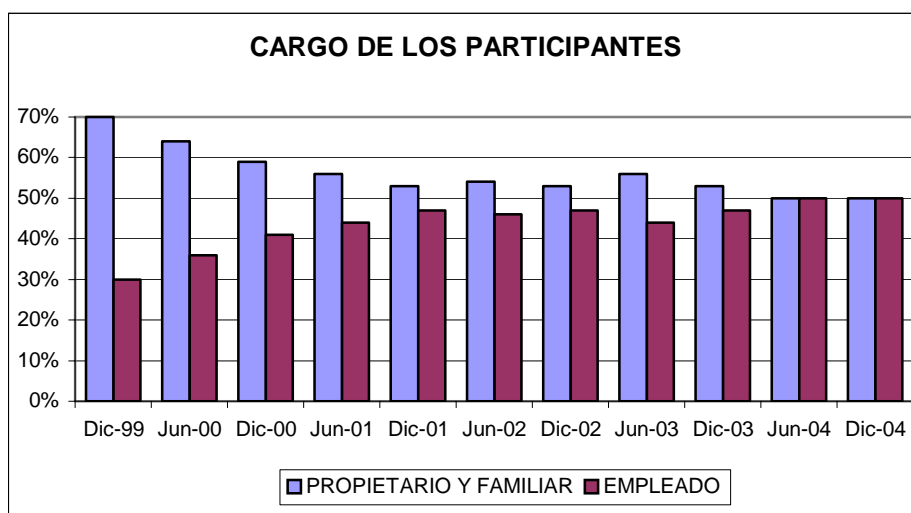


Se puede visualizar que en Montevideo en el 2000 hay un pequeño descenso en las participaciones que puede deberse al “efecto novedad” del primer año (1999) de actividades de Capacitación. Se dio una recuperación en el año 2001 y se mantuvo un ritmo sostenido en el primer semestre del 2002, el que se vio interrumpido a raíz de la crisis en la segunda mitad del año. Por este motivo el año 2002 registró un número de participantes semejante al del 2001. Este fenómeno se revierte a partir del año 2003 donde el crecimiento de las participaciones con respecto al año anterior es del 22% y con respecto al primer año es del 15%; dándose un aumento del 7% en el año 2004 con respecto al año anterior y del 23% con respecto al primer año.

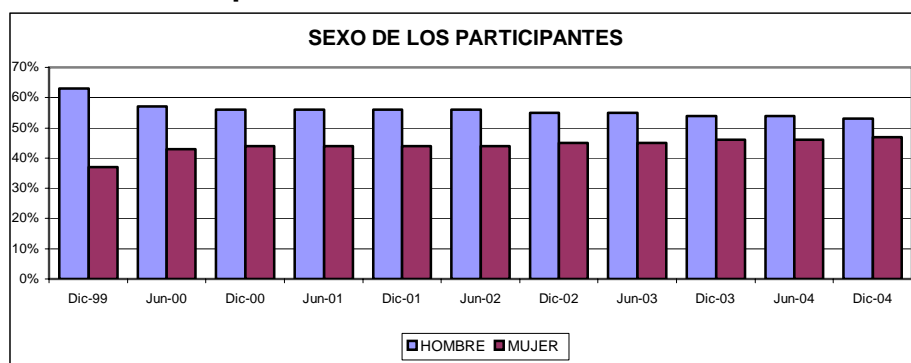
Esta información es ilustrativa de que, pasado lo peor de la crisis, los comerciantes vuelven a volcarse activamente a las actividades de Capacitación.

En cuanto al perfil de los participantes en los cursos de Montevideo, del total de personas capacitadas el 50% han sido empleados, el 38% propietarios y el 12% familiares de los mismos.

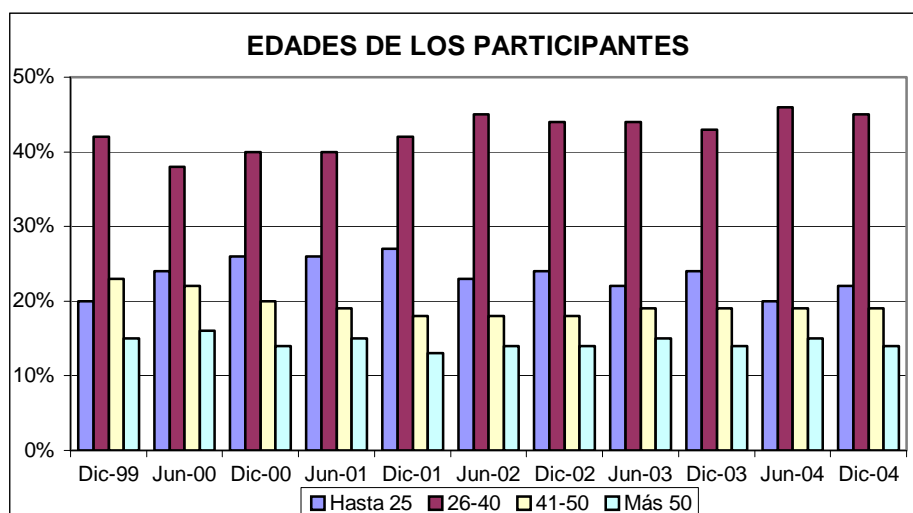
En el sector existía una fuerte resistencia a enviar dependientes a capacitarse por miedo de perder esta inversión si éstos se iban de la empresa. En todas las actividades del Programa se trató de hacer comprender a los comerciantes la importancia que tiene para su empresa el contar con personal capacitado y motivado. Si vemos la evolución en la gráfica de tipo de participantes que se presenta a continuación, en estos seis años de Capacitación podemos apreciar que el porcentaje de empleados ha ido en aumento. Generalmente los primeros en participar de estas actividades son los propietarios, quienes -una vez que conocen y reconocen la utilidad de las herramientas adquiridas para su empresa- comienzan a enviar también a sus empleados.



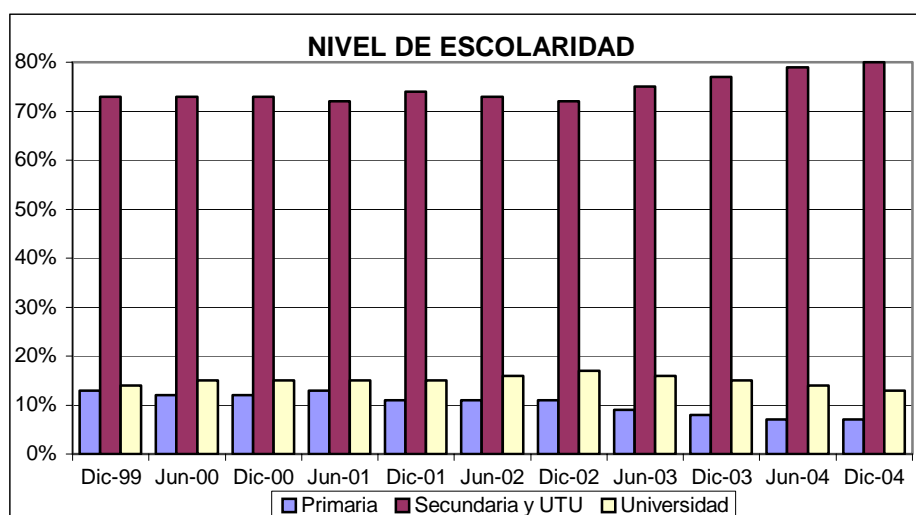
En materia de género, los participantes a las actividades de Capacitación son un 47% mujeres y un 53% hombres. **Si analizamos la evolución durante la ejecución del Programa podemos ver que el porcentaje de mujeres fue creciendo permanentemente, cumpliendo la Capacitación un rol importante en la incorporación y valorización de la presencia de la mujer en la gestión de la empresa.**



Con respecto a las edades de los participantes, se observa que: el 45% de ellos tienen una edad entre los 26 y 40 años, un 22% son jóvenes que no superan los 25 años, un 19% tiene entre 41 y 50 años y un 14% son mayores de 50 años. **Si analizamos la evolución vemos que esta variable ha tenido un comportamiento estable durante la ejecución del Programa donde los participantes de hasta 40 años siempre representaron promedialmente dos tercios del total. El Programa permitió también asignar un rol central a los jóvenes en la reconversión de estas empresas.**



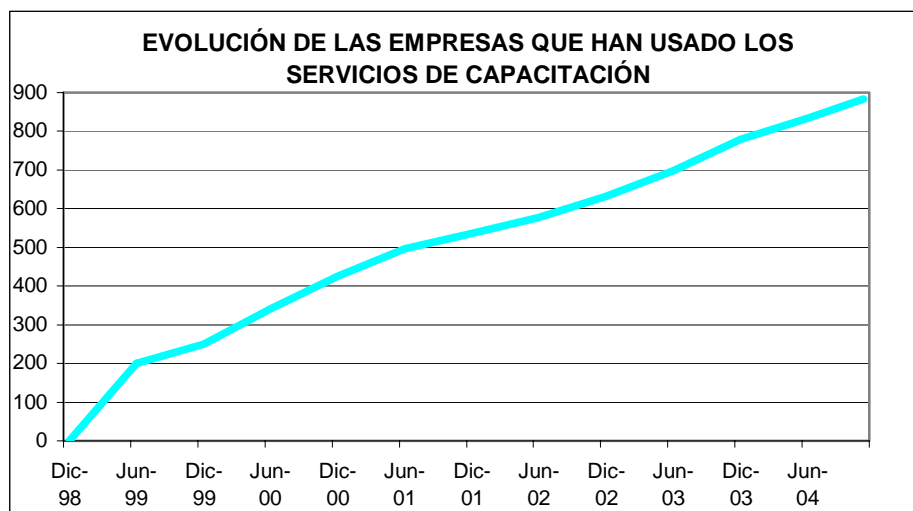
Con relación al nivel de escolaridad, el 80% de los participantes tienen nivel secundario completo o incompleto; mientras que un 13% posee formación terciaria y un 7% formación primaria. Durante estos seis años esta variable ha tenido el mismo comportamiento, como se observa en la gráfica siguiente.



En el Apéndice 4 se presentan las gráficas correspondientes al perfil de los participantes.

**El total de las empresas diferentes de Montevideo que han participado en actividades de Capacitación desde el inicio del Programa asciende a 883.** En el año 1999 se inscribieron 250 a los que se agregaron 175 nuevas

empresas en el año 2000, 111 en el año 2001, 96 en el año 2002, 147 en el año 2003 y 104 en el año 2004. A continuación se presenta la gráfica de evolución de los mismos:



Queremos resaltar que para lograr este permanente incremento en las empresas participantes fue muy importante la flexibilidad de los servicios de Capacitación, los que se ofrecieron en distintos formatos, temáticas y modalidades, de modo que el empresario encontrara siempre en la oferta de Capacitación del Programa una opción que se adaptara a sus características, necesidades y posibilidades.

Los **cursos** realizados en el período comprendido entre el 1° de julio y el 19 de noviembre fueron los siguientes:

<b>Cursos dirigidos a comerciantes</b>	<b>Montevideo</b>	<b>Interior</b>
<b>Cursos de Gestión</b>		
<i>Mejorando la rentabilidad: Cálculo de costos y fijación de precios</i>	1 curso	
<i>Recursos Humanos: Comunicaciones en el comercio de hoy</i>	1 curso	
<i>Manejo básico de su computadora</i>	1 curso	
<i>Atención al cliente y técnicas de venta</i>		2 cursos
<i>Calidad total en empresas de servicios</i>	1 curso	
<i>Informática: Curso Práctico de Internet</i>	1 curso	
<i>Técnicas de negociación para Grupos de Compra</i>	1 curso	
<i>Marketing</i>		1 curso
<i>Recursos Humanos: El personal: Clave de éxito en su negocio</i>	1 curso	
<i>Informática: Manejo de Word</i>	1 curso	
<i>Negociación: Valor agregado para sus decisiones</i>	1 curso	
<i>Informática: Manejo de Excel</i>	1 curso	
<i>La Gestión Financiera de su empresa</i>	1 curso	
<i>Recursos Humanos: Empresas familiares</i>	1 curso	
<i>Atención al cliente</i>	1 curso	

<b>Cursos Operativos</b>		
<i>Cocina básica: Pizzería</i>	<i>1 curso</i>	
<i>Cocina básica: Tortas y postres</i>	<i>1 curso</i>	
<i>Vinos uruguayos: Conocerlos y recomendarlos</i>	<i>1 curso</i>	
<i>Cocina básica: Especialidades navideñas</i>	<i>1 curso</i>	
<b>Totales</b>	<b>17 cursos</b>	<b>3 cursos</b>

**Total cursos realizados para comerciantes de Montevideo e interior: 20**

Los **talleres** realizados en el período comprendido entre el 1° de julio y el 19 de noviembre fueron los siguientes:

<b>Talleres dirigidos a comerciantes</b>	<b>Montevideo</b>	<b>Interior</b>
<i>Tartas Dulces</i>	<i>1 taller</i>	
<i>Introducción a las técnicas de negociación para Grupos de Compra</i>	<i>1 taller</i>	
<i>Manteniendo la calidad de las frutas y hortalizas en puestos minoristas</i>	<i>1 taller</i>	
<i>Marketing social</i>	<i>1 taller</i>	
<i>Trabajo en equipo en el negocio</i>	<i>1 taller</i>	
<i>Sandwichería</i>	<i>1 taller</i>	
<i>Empanadas</i>	<i>1 taller</i>	
<i>Clínica de ventas</i>		<i>1 taller</i>
<i>Soluciones urgentes en Recursos Humanos</i>	<i>1 taller</i>	
<i>Cómo organizar las promociones de fin de año</i>	<i>1 taller</i>	
<b>Totales</b>	<b>9 talleres</b>	<b>1 talleres</b>

**Total talleres realizados para comerciantes de Montevideo e interior: 10**

Con relación a los participantes, en los 20 cursos y 10 talleres dictados para comerciantes durante el período, hubo un total de 512 participaciones y recibieron el diploma de certificación de asistencia 494. El porcentaje de diplomas recibidos sobre participantes de los cursos y talleres se encuentra en el 96%, lo que marca una muy buena participación en los mismos.

Se hizo coincidir la finalización de las actividades de Capacitación del año 2004 con el Cierre del Programa de Fortalecimiento del Comercio Minorista CAMBADU-BID, realizado el 22 de diciembre con la presencia del Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo Cr. Enrique Iglesias y de 700 socios de la Institución.

- **Diplomas Especiales**

A lo largo de la ejecución del Programa, además de los Diplomas regulares destinados a certificar la participación en los distintos cursos y talleres, se otorgaron algunos Diplomas Especiales, a saber:

- En julio de 2001 se dictó el curso número 100, el mismo fue un curso de "Cálculo de Costos y Fijación de Precios". Los asistentes recibieron un

Diploma Especial certificando su participación en el curso número 100, además del diploma que se entrega habitualmente en los cursos.

- En agosto de 2003 se realizó el curso número 200 -“Atención al Cliente”- al igual que en el número 100 se les entregó a los participantes un Diploma Especial certificando su participación en el mismo.
- En diciembre de 2003 se implementó la primera entrega de Diplomas Especiales a las empresas y personas que realizaron todos los cursos correspondientes a uno o varios de los Módulos Temáticos y Diplomas Básicos de Formación Minorista. De este último se hicieron acreedores aquellas empresas y personas que cumplieron con el recorrido básico en las actividades de Capacitación (5 cursos de Gestión Empresarial, 3 cursos de Marketing, 1 de Recursos Humanos y 2 cursos Operativos). Este fue un reconocimiento a aquellas empresas que han participado con continuidad de las actividades de Capacitación.
- En la actividad de Cierre del Programa se entregó un “Diploma de Reconocimiento por la Incorporación a su Gestión de los Servicios de Desarrollo Empresarial” a aquellas empresas que durante la ejecución del Programa participaron en actividades no solo de Capacitación, sino también de Información, Asistencia Técnica y Actividades Asociativas.

- Capacitación realizada a través de acuerdos y alianzas estratégicas

Se aplicó la estrategia de coordinar esfuerzos y realizar acuerdos con diferentes actores a los efectos de articular y complementar información, formación y visiones acerca de la problemática del comercio minorista. En ese sentido, se realizaron a lo largo de la ejecución del Programa las siguientes actividades de Capacitación:

- Los cursos “Manipulación de productos de fiambrería” se realizaron en acuerdo con la empresa Cattivelli Hnos., la que proporcionó el docente y las instalaciones para que los alumnos hicieran una pasantía de una jornada en la fiambrería de la fábrica.
- Los primeros cursos de “Gestión de un servicio de alimentos y bebidas” y “Mesero I”, se realizaron en acuerdo con ICT (Escuela de Hotelería), los mismos se dictaron en forma gratuita.
- Los cursos “Layout: Exhibición de mercaderías”, “Reponedor de góndolas” y los talleres “Cómo armar la exhibición de mi comercio” y “Merchandising” dictados en Montevideo se realizaron con el apoyo de proveedores de equipamiento de exhibición y punto de venta (Prontometal, Arte Mobel y Distmaq) y un proveedor de mercadería (Macromercado). Para facilitar el aprendizaje a través de la acción con una metodología que privilegiaba el equilibrio teórico-práctico en estas actividades se armó un autoservicio en uno de los salones.



- Los cursos “Manipulación de frutas y hortalizas” y los talleres “Exhibición de frutas y hortalizas” y “Manteniendo la calidad de las frutas y hortalizas en puestos minoristas” fueron organizados conjuntamente con la Comisión Administradora del Mercado Modelo (CAMM), que cuenta con conocimiento, manejo técnico, experiencia y un equipo técnico–docente que asesora y capacita a los productores y vendedores que operan en el Mercado. Este rubro es estratégico dentro de los comercios tradicionales ya que el consumidor busca muchas veces para estos productos al comercio de cercanía y es un aspecto que no está totalmente resuelto en las grandes superficies. En el caso de los talleres de Exhibición, se armó un puesto de frutas y verduras con el apoyo de proveedores de equipamiento de exhibición (Distmaq e Ing. Daniel Tugentman) y un proveedor de mercadería (Famifrut). El taller “Manteniendo la calidad de las frutas y hortalizas en puestos minoristas” fue dictado por el Proyecto “Modernización del Comercio Mayorista de Alimentos Frescos” de FAO y CAMM.
- Los cursos “Manejo de panificados ultracongelados” se acordaron con la empresa Itacaré S.A., que produce y comercializa los panificados Pagnifique. Los mismos fueron precedidos de una charla informativa con todos los interesados en la que se explicaban los contenidos del curso y las características del negocio de venta de panificados ultracongelados. Al cierre de cada curso se sorteaba un horno eléctrico, un freezer y una carga de productos entre las empresas participantes.
- Los cursos “Conociendo y recomendando nuestros vinos” se realizaron en acuerdo con el Instituto Nacional de Vitivinicultura quien proporcionaba la docente Ing. Estela de Frutos para el dictado de los mismos.
- El curso “Quesos: Conocerlos, exhibirlos y venderlos” se realizó en acuerdo con la empresa Conaprole, la que proporcionó el docente y las instalaciones para que los alumnos observaran los procesos de elaboración de los quesos.
- El primer curso “Claves para pensar el comercio minorista en tiempo de crisis” finalizó con una mesa redonda con los proveedores Diageo, Vessena y Conaprole.
- El curso “Cálculo de Costos y Fijación de Precios” en alianza con la Unidad Pymes del Departamento de Desarrollo Económico e Integración Regional División Promoción Económica de la Intendencia Municipal de Montevideo se efectuó en el marco del Programa “Verano en Clave de Pymes”. La organización y ejecución del curso estuvo a cargo del Programa CAMBADU-BID/FOMIN.

*En este período se realizaron las siguientes actividades:*

- *Taller “Manteniendo la calidad de las frutas y hortalizas en puestos minoristas” dictado por el Proyecto “Modernización del Comercio Mayorista de Alimentos Frescos” de FAO y la Comisión Administradora del Mercado Modelo. El mismo fue diseñado –conjuntamente con el Programa- a medida de las necesidades y características de nuestras empresas, partiendo de una visita de diagnóstico a varias de ellas.*
- *Curso “Vinos Uruguayos: conocerlos y recomendarlos”, una nueva edición contando una vez más con el apoyo del Instituto Nacional de Vitivinicultura y con la presencia como docente de la experta Ing. Estela de Frutos.*

- Capacitación en el interior del país

Las actividades de Capacitación en el interior comenzaron en el segundo semestre de 2000, una vez consolidado el Programa de Capacitación Permanente en Montevideo. Las mismas se organizaron en alianza estratégica con los Centros Comerciales e Industriales y las Asociaciones de PYMES de cada localidad, buscando articular esfuerzos y no superponer actividades con las mismas.

Se elaboró una propuesta de Capacitación para enviar a las gremiales interesadas, en ella se establecían los cursos que se podían realizar en el interior, sus características y sus costos; el Programa estableció que la subvención sería en estos casos exactamente la misma que la recibida por los socios de CAMBADU.

Esta propuesta se envió a los Centros Comerciales del interior y Asociaciones de PYMES de: Young, Salto, Soriano, Tacuarembó, Canelones, Santa Lucía, Colonia Suiza, Treinta y Tres, Colonia, Durazno, Flores, Fray Bentos, Atlántida, Pando, Rivera, San José, Tarariras, Nueva Helvecia, Sarandí Grande (Florida), Rocha, Florida y Juan Lacaze (Colonia).

En muchos casos se brindaron Conferencias informativas sobre los SDE del Programa a través de los Centros Comerciales del interior. A saber: Young, Mercedes, Tarariras, Durazno, Sarandí Grande, Trinidad, San José (en dos oportunidades), Juan Lacaze, Pando (en cuatro oportunidades), Rivera y Canelones.

La Capacitación en el interior se inició en el año 2000 con la realización de 2 cursos, luego se dictaron 18 en el 2001. La crisis del 2002 hizo que en ese año sólo se realizaran 3, retomándose lentamente el ritmo de trabajo con el interior en el 2003 realizándose 5 talleres y 1 curso. En el año 2004 se realizaron 5 cursos y 2 talleres, lo que totaliza 29 cursos y 7 talleres en el interior del país. Asistieron un total de 1017 participantes de los cuales 989 obtuvieron el diploma o sea el 97% de ellos.

Si bien se enviaron propuestas a más gremiales, se dictaron desde julio de 2000 cursos y talleres para las siguientes instituciones:

- Centro Comercial e Industrial de Young

- Cámara Comercial Industrial Agraria de Pando
- Centro Comercial e Industrial de Durazno
- Asociación de Comerciantes Minoristas de Rivera
- Centro Comercial, Industrial y Fomento de Atlántida
- Círculo de Comerciantes Minoristas de Juan Lacaze
- Centro Comercial de Fray Bentos y el Departamento de Desarrollo de la Intendencia Municipal de Río Negro
- Mercado Helvético S.R.L. (Nueva Helvecia)

*En el período comprendido desde el 1° de julio al 19 de noviembre se realizaron en el interior los siguientes cursos y talleres:*

- *Dos cursos de “Atención al cliente y técnicas de venta”, uno se realizó en Fray Bentos y el otro en Young, ambos en el mes de agosto.*
- *Un curso de “Marketing” en Fray Bentos en agosto.*
- *Un taller de “Clínica de ventas” en Fray Bentos en el mes de setiembre.*

*Asimismo se mandaron las siguientes propuestas que no llegaron a concretarse:*

- *Un taller de “Exhibición y venta de quesos” al Centro Comercial e Industrial de Soriano.*
- *Dos cursos de “Atención al cliente y técnicas de venta”, uno a la Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas de Durazno y el otro al Centro Comercial Industrial y Fomento de Atlántida.*
- *Un taller de “Cómo calcular costos, margen y punto de equilibrio de su negocio” para el Círculo de Comerciantes de Juan Lacaze.*

### Capacitación a medida

Hasta el 19 de noviembre de 2004 se realizaron un total de 6 cursos y 2 talleres a medida. Si bien se enviaron propuestas de cursos y talleres de Capacitación a medida a varias empresas, no todas ellas se concretaron.

Se brindaron cursos y talleres a medida en las siguientes empresas:

- **Economanía**, cadena que nuclea a más de 52 comerciantes minoristas en todo el país. Se realizaron 3 cursos, 2 de “Layout: Exhibición de mercaderías” y 1 de “Reponedor de Góndolas”.
- **Mercado Helvético SRL**, empresa de la ciudad de Nueva Helvecia en el departamento de Colonia. Se realizaron 2 cursos para su personal, en la temática de Atención al Cliente.
- **Fiambrería La Italiana**, tienda de especialidades que solicitó un curso a medida para su personal en la temática de Atención al Cliente, luego de haber realizado un servicio de Asistencia Técnica en Imagen y Comunicación. El curso surge como un interesante complemento del servicio ya que la empresa estaba realizando un cambio y reposicionamiento de la imagen y buscaba reforzarlo con la capacitación del personal. El mismo se realizó con una metodología que incluía la realización de una encuesta previa a circular entre clientes, en el curso se hizo el análisis de los resultados de la encuesta y una evaluación conjunta con los participantes. Luego, con los resultados obtenidos se armó la matriz FODA de la empresa por parte de los participantes.

- Panadería La Vienesa, es una empresa integrada por 5 sucursales que ocupan a 35 personas de las cuales 2 son los dueños. Se realizó un taller a medida en la temática de Atención al Cliente. Esta demanda surgió como consecuencia de la asistencia de los propietarios a los cursos de Capacitación.
- Binaplan S.A., autoservicio mayorista Alpema en el cual trabajan 20 personas. Se realizó un taller a medida en la temática de Atención telefónica de pedidos a domicilio. Esta demanda surgió de la asistencia de su propietaria a los cursos de Capacitación.
- *El Palenque S.A., restaurante ubicado en la Ciudad Vieja. Se le enviaron dos propuestas para la realización de un curso y de un taller de "Atención al cliente". En el mes de diciembre se realizó el taller.*

Las empresas a las cuales se enviaron propuestas, que finalmente no se concretaron son:

- Il Fornaio
- Estancia Turística "El Terruño" en el departamento de Colonia
- Grupo de Compra Supercompras
- La Colonial
- Super Pinamar
- La Spezia
- Mercado de Frutas y Verduras Delgado
- Rodalir S.A

Las últimas demandas surgieron como consecuencia de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) brindados a esas empresas, lo que indica que se empezó a lograr que algunos comercios visualizaran a los SDE -al igual que lo hacemos nosotros- como un "sistema", donde la articulación de la diversidad de los Servicios de Información, Capacitación y Asistencia Técnica componen una oferta especializada en el sector con niveles de calidad inexistente hasta ahora en el país.

### **1.9. Dictado de conferencias, miniconferencias y charlas 1999-2004**

Desde el inicio del Programa y a lo largo de toda su ejecución se realizaron las siguientes actividades:

- Conferencias y charlas
  - "Lanzamiento del Programa de Fortalecimiento del Comercio Minorista" en noviembre de 1998. Participaron 1500 personas y tuvo una muy buena cobertura de prensa.
  - "Pasantía. Contrato de práctica laboral" en marzo de 1999.
  - "El comercio minorista de cara a una nueva realidad del mercado. La visión de los proveedores", con la presencia de Sudy Lever, Fábrica Nacional de Cervezas S.A. y Punta Ballena, en abril de 1999. Se contó con la participación de 1100 comerciantes minoristas.
  - "Normas de higiene en la manipulación de Alimentos" en julio de 1999.

- “Evaluación de los avances del Programa de Fortalecimiento del Comercio Minorista durante su primer año y perspectivas para el 2000” en diciembre de 1999, con una concurrencia de 800 personas.
- “Alcance de la ley sobre regulación de las relaciones de consumo” en junio de 2000.
- “La nueva góndola. Nuevos conceptos sobre las marcas”, mayo de 2001 a cargo de la Cra. Susana Ramela. En esa oportunidad también se presentó el nuevo Servicio de Monitoreo de Precios de Venta en las Grandes Cadenas.
- “Comercio minorista, mercado actual y el nuevo consumidor” en junio de 2001 a cargo del experto Argentino en temas de Retail Lic. Guillermo Oliveto, Gerente General de la consultora CCR-IRI.
- “Los baristas se toman una... jornada para discutir los cambios en los consumidores y las nuevas estrategias del sector” en noviembre de 2001.
- “Reglamentaciones vigentes para el comercio minorista” en noviembre de 2001.
- “El comercio minorista de la alimentación: no perdamos de vista al consumidor...” en junio de 2002, expusieron el Grupo Radar, Equipos Retail y el responsable de implementar los Focus Groups de consumidores realizados por el Programa CAMBADU – BID/FOMIN.
- “Análisis y discusión del resultado de los Focus Groups de consumidores” en junio de 2002.
- “A mal tiempo buenas ondas. Qué hacer frente a clientes bajoneados y cómo ayudarlos” en julio de 2002.
- “En busca del bar y del cliente perdido...”, presentación de análisis y conclusiones de 7 Focus Groups de Consumidores de bares, en octubre de 2002.
- “La nueva forma de comprar de los uruguayos con devaluación e inflación” en diciembre de 2002 dictada por el Lic. Guillermo Oliveto, Director General del Grupo CCR.
- “Amenazas y oportunidades para el negocio minorista en una perspectiva de mediano plazo” en julio de 2003 dictada por el Ec. Gabriel Oddone.
- “Pulso económico y social uruguayo 2003” en octubre de 2003 a cargo del Lic. Guillermo Oliveto, Gerente General del Grupo CCR.
- Conferencia “La información: clave para la competitividad” con la participación del Ec. Gabriel Oddone con la ponencia “Perspectivas macroeconómicas 2004-2005”, Esteban Cagnoli de ACNielsen con la ponencia “Desarrollo Comercial Minorista en Uruguay” y la Ec. Ana Schvarz Coordinadora de Asistencia Técnica del Programa con “Análisis comparativo de precios y estrategias en las grandes cadenas y los negocios de cercanía”. Realizada en agosto de 2004.
- Conferencia de Cierre del Programa de Fortalecimiento del Comercio Minorista CAMBADU-BID con la presencia del Cr. Enrique Iglesias, en la cual la Cra. Susana Ramela Directora del Programa realizó una exposición sobre los logros alcanzados. Hicieron también uso de la palabra el Presidente de CAMBADU Sr. Mario Menéndez y el Presidente del BID Cr. Enrique Iglesias. Se premió con un Diploma de Reconocimiento por la Incorporación a su Gestión de los Servicios de Desarrollo Empresarial a 21 empresas que durante la ejecución del Programa participaron en actividades de Capacitación y de Información, realizaron más de un

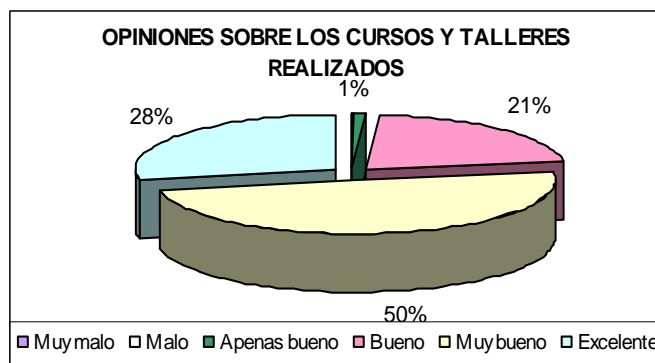
*asesoramiento técnico y cuando correspondía tomaron parte en actividades asociativas. Asimismo en esta oportunidad se promovieron los Servicios de Desarrollo Empresarial a través de distintos medios. Se realizó en diciembre de 2004 y asistieron a la misma 700 personas.*

- 3 conferencias sobre Creación de Grupos de Compra en Montevideo realizadas:
  - El 4 de octubre de 1999.
  - El 3 de agosto de 2000.
  - El 21 de marzo de 2001.
- 15 charlas y conferencias en el interior del país sobre los Servicios del Programa CAMBADU-BID y sobre la Creación de Grupos de Compra con amplia respuesta de empresas locales, a saber:
  - Young, invitados por el Centro Comercial e Industrial en abril de 2000.
  - Mercedes, invitados por la Asociación Comercial e Industrial en mayo de 2000.
  - Tarariras, invitados por la Agencia de Desarrollo de Colonia en junio de 2000.
  - Durazno, invitados por la Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas de Durazno, en julio de 2000.
  - Sarandí Grande, invitados por el Centro Comercial de Sarandí Grande y su zona en octubre de 2000.
  - San José, a pedido de la Asociación de PYMES de San José en noviembre de 2000.
  - Trinidad, invitados por la Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas y Artesanos de Flores en noviembre de 2000.
  - Juan Lacaze, una conferencia organizada por el Círculo de Comercios Minoristas de Juan Lacaze en febrero de 2001.
  - Pando, a pedido de la Cámara Comercial, Industrial, Agraria de Pando en junio de 2001 y se realizó la presentación de los cursos de Gestión Empresarial y Calidad en empresas de servicios.
  - Pando, en la Cámara Comercial, Industrial, Agraria de Pando en agosto de 2001.
  - San José, invitados por el Centro Comercial e Industrial local en noviembre de 2001.
  - Participación de la jornada de Cierre de los cursos organizada por el Centro Comercial, Industrial, Agrario de Pando en diciembre de 2001.
  - En el marco de una jornada de trabajo con la Asociación de Comerciantes de Rivera (ACOMIR), en la que se mantuvieron reuniones con Directivos y Técnicos y se realizaron visitas a 15 comercios pertenecientes a dicha Asociación, se dictó una charla de presentación del Programa CAMBADU-BID, dirigida al Consejo Directivo, Técnicos y Prensa en marzo de 2002.
  - Presentación de los cursos en la Cámara Comercial, Industrial, Agraria de Pando en ocasión de la realización del Lanzamiento de las actividades de Capacitación para ese año que organizara esa Gremial en mayo de 2002
  - Canelones, en la Asociación Comercial e Industrial de Canelones en julio de 2003.

### 1.10. Sistema de monitoreo y evaluación de cursos y talleres

Desde su inicio el Programa diseñó y desarrolló un importante Sistema de Monitoreo y Evaluación, el mismo se constituyó a lo largo de los 6 años de ejecución en una invaluable herramienta de gestión. En el área de Capacitación se implementaron 4 tipos de evaluaciones a cargo de los 3 actores involucrados en el Programa de Capacitación Permanente, a saber: el empresario, el docente y el propio Programa. En el caso de los empresarios se recogieron 2 tipos de evaluaciones distintas en diferentes momentos del tiempo; una de ellas al final de cada instancia de Capacitación y otra posterior, con el objetivo de medir el impacto de la Capacitación en la empresa pasado un lapso razonable. En forma sistemática, se realizó la evaluación por parte de los participantes de las actividades de Capacitación al finalizar cada una de ellas a través de un formulario. (Anexo 14) En el mismo ellos plantean sus puntos de vista y opiniones con relación al tiempo destinado a la actividad (carga horaria, horarios, frecuencia semanal), al material didáctico que se les entregó, a la metodología utilizada, al desempeño del docente y realizan una valoración general del mismo. En el Apéndice 5 se presentan todas las gráficas con la evaluación que realizaron los participantes.

En términos generales la conformidad con los servicios es muy grande, existe una muy buena evaluación de los cursos y talleres por parte de los participantes, tanto respecto a sus contenidos como a los docentes. **El 78% de los participantes califica estas actividades como excelentes o muy buenas y para un 21% son buenas.**



Con respecto a los contenidos el 64% dijo que fueron adecuados en relación con sus expectativas y el 23% que fueron más amplios de lo que esperaban. Para el 57% de los comerciantes la metodología utilizada tiene una buena combinación entre exposiciones y trabajos en grupo y el 41% expresa que le permite aprovechar mejor el curso o taller.

En cuanto al material didáctico que se entregó en cada una de las actividades de Capacitación un 86% de los participantes opinaron que era bueno o muy bueno, un 10% que era útil pero escaso y un 4% que el material de apoyo era complejo.

Esta información discriminada en las Areas de Gestión y Operativa se presenta detallada en el Apéndice 5.

En el año 2004 el 94% de los participantes que recibieron diploma respondieron el formulario de evaluación de los cursos y talleres al finalizar cada una de las actividades.

A la evaluación una vez finalizada la instancia de Capacitación se agregó el Monitoreo y Evaluación del Impacto posterior de la Capacitación en las empresas. La importancia de esta información radica en que recoge la opinión sobre la Capacitación no inmediatamente sino luego de un tiempo de realizada, lo que permite identificar con claridad por parte del comerciante aquellos conceptos que efectivamente pudo aplicar y valorar los resultados obtenidos en la práctica como consecuencia de los cambios que introdujo en la gestión. Esta evaluación fue realizada periódicamente en seis oportunidades a través de encuestas y entrevistas en profundidad a una muestra de comerciantes. En todos los casos la información recibida de las encuestas fue procesada y analizada a los efectos de evaluar nuestro desempeño y de realizar la adecuación permanente de la oferta de Capacitación a las necesidades de los comerciantes minoristas.

En cada una de las oportunidades la muestra estuvo compuesta por 60 socios y armada contemplando la siguiente combinación de variables: rubro, antigüedad, barrio, cantidad de cursos y talleres realizados, continuidad, participación en las distintas modalidades de Capacitación y participación de propietarios y/o empleados.

*La última instancia de este Sistema de Monitoreo y Evaluación se aplicó en el último período de ejecución del Programa.*

*En esta última instancia el 97% de los entrevistados contestó que tenían conocimiento de la modalidad de talleres de 4 horas y el 97% planteó que esa modalidad le servía. Podemos afirmar que entre quienes han participado de las actividades de Capacitación hay una visión muy favorable de este servicio. Si combinamos esta información con la de la evaluación que realizan los participantes al finalizar cada taller, vemos que el 74% de los participantes los evalúan como excelentes o muy buenos y el 25% como buenos.*

De las encuestas surgió que el 97% de los encuestados entiende que es correcta la política de realizar cursos cortos y la totalidad entiende que es ventajoso realizar cursos de características modulares, ya que de esta forma tienen más posibilidades de participar y de elegir los temas que más les interesan. **Si analizamos estos datos acumulados en las seis instancias podemos observar que el 96% opina que es correcta la política de realizar cursos cortos y el 98% que es ventajoso realizar cursos de características modulares.**

En cuanto a los horarios el 74% opina que es conveniente el horario de 14:00 a 18:00 para la realización de talleres y el 90% opina que los horarios de los cursos de 14:00 a 17:00 y de 19:00 a 22:00 son convenientes. Para esta variable hay que tener en cuenta que nuestros clientes son personas que generalmente tienen jornadas laborales muy extensas y no disponen de

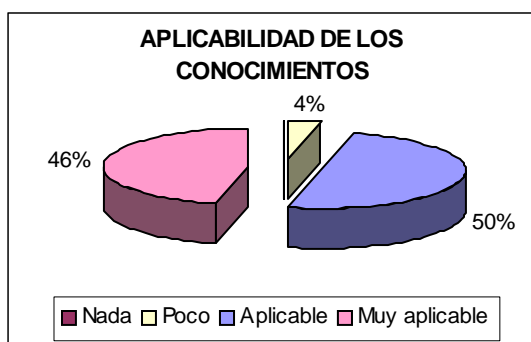


personal suficiente ya sea para dejarlo en el negocio como para enviarlo a capacitarse.

**Es destacable que el 93% de los entrevistados manifestó que utilizan los materiales didácticos que se entregan en las actividades de Capacitación una vez finalizada la misma, como material de consulta permanente y para el 100% de ellos les ha sido de utilidad.** En ese sentido se hizo un esfuerzo permanente para que éstos sean elaborados a la medida de las necesidades de los comerciantes y con el objetivo de que su uso exceda la instancia particular del curso o taller y sea un material de acompañamiento permanente de la gestión empresarial. En cuanto a los comentarios realizados se destaca que los materiales les ayudan a entender más durante el curso y luego a recordar las nuevas ideas para aplicar en la empresa, clarifican los conceptos, permiten refrescar detalles, los consultan a menudo, los emplean cuando tienen dudas y los leen y discuten con otras personas del negocio.

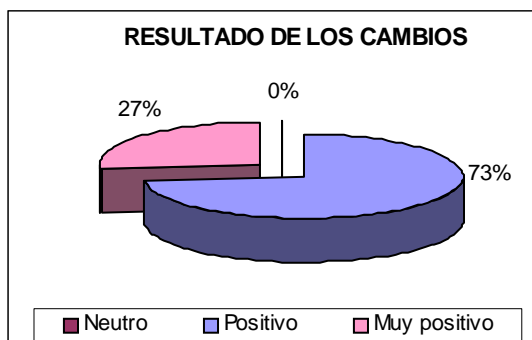
Para el Programa CAMBADU-BID/FOMIN es muy importante la valoración que se hace de las actividades de Capacitación en las cuales han participado pasado un tiempo de la realización de las mismas dado que recién en este momento pueden valorar la aplicabilidad y el impacto que tienen estas actividades en su negocio. Para el 54% éstas son muy buenas y el 46% dijo que son buenas.

Pero aún más importante es la aplicabilidad que tienen los conocimientos adquiridos y los cambios generados en la empresa como consecuencia de la implementación de las innovaciones que surgen a partir de la participación en las actividades de Capacitación. **Para el 96% de los encuestados, los conocimientos que recibieron en las actividades de Capacitación realizadas han sido aplicables o muy aplicables.**



Acumulando estos datos desde el inicio de la aplicación del Sistema de Evaluación y Monitoreo nos da el 90%; este indicador tuvo un comportamiento creciente, por lo tanto es importante señalar que nuestro esfuerzo de evaluación, seguimiento y adaptación en función de las necesidades de la demanda ha tenido como resultado una respuesta eficiente y efectiva que se traduce en mejores niveles de aplicabilidad de lo aprendido por parte de los comerciantes.

**El 93% manifiesta que han cambiado tareas o procedimientos o la forma de hacer las cosas en su negocio a partir de los servicios de Capacitación. En el 100% de los casos entienden que los cambios realizados han sido positivos o muy positivos. Este indicador también experimentó un comportamiento creciente a lo largo de la ejecución del Programa.**



Algunos comentarios al respecto son:

- "Pude delegar tareas que no correspondían a la propia gestión de mi empresa, como ser la reposición de las góndolas"
- "Fue un cambio en general, un cambio que nos ayudó a saber gestionar una empresa del sector"
- "Mejoré en el conocimiento del cliente, cómo detectar sus necesidades, cómo satisfacerlo mejor, cómo lograr que continúen viniendo al comercio"
- "Logré una mejor exhibición de la mercadería y realicé una encuesta de satisfacción de clientes con muy buenos resultados"
- "Me sirvió para entender el concepto de rentabilidad"
- "Pude ordenar mejor el negocio, tomar conciencia de todos los costos a partir de un mejor sistema de información".

En términos de impacto, estos últimos indicadores son muy positivos, ya que nos permiten percibir que la mayoría de los participantes de las actividades de Capacitación valora que los servicios son buenos o muy buenos, que pueden aplicar lo que se enseña y a su vez que esos cambios permiten mejorar diferentes aspectos de sus negocios. Mirando estos datos en forma acumulada se mantiene esa tendencia. Esto nos permite concluir que fuimos cada vez más precisos en la definición de la oferta y en la adaptación a la realidad cambiante de los comercios que nuclea la Institución.

En cuanto a la opinión sobre los docentes, el 100% respondió que los mismos se adecuaron a la realidad y a las necesidades del comercio minorista. Algunos comentarios que realizaron los entrevistados fueron:

- "Eran profesionales muy abiertos que sabían llevar los casos teóricos a la realidad del sector"
- "Los cursos tratan los problemas y las temáticas que a diario enfrentamos los comerciantes. Los docentes lo hacen con lenguaje claro, sin demasiados términos técnicos, fáciles de asimilar"
- "Son claros y específicos"

- “Exposiciones claras, terminología muy fácil de entender”.

Si bien para el 100% de los encuestados las actividades de Capacitación son de un costo normal o bajo, existe un 16% que manifestó que los costos actuales -aunque bajos- son una limitante para participar de los mismos. Cabe destacar que los precios de nuestros cursos y talleres son los más bajos del mercado.

Es importante destacar que el 81% de los entrevistados no ha realizado actividades de Capacitación en otro lugar durante la ejecución del Programa por lo que nuestro Programa de Capacitación Permanente representó la única forma elegida por esos socios para perfeccionarse.

Se valora como muy positivo que el 96% de los encuestados manifestara su interés en continuar realizando actividades de Capacitación y que a su vez el 100% recomendarían los cursos y talleres a colegas, familiares y amigos, siendo uno de los comentarios: “Los recomendaría a todo el que me pidiera recomendación sobre cursos buenos, prácticos y con buen precio”.

En el Apéndice 6 se presentan las gráficas resultantes del análisis de las encuestas.

**Como conclusión de estas evaluaciones podemos afirmar que las actividades de Capacitación del Programa son muy bien evaluadas tanto en el momento de finalización como después de pasado un tiempo. Las mismas son aplicables para los comercios que abarca la Institución dado que una vez finalizadas los participantes realizaron cambios en sus negocios como consecuencia de los conocimientos adquiridos y esos cambios los valoran como positivos o muy positivos. Los participantes valoran muy especialmente la labor docente tanto en lo referido a su forma de exposición y su Metodología, como en la adaptación a sus necesidades presentando ejemplos referidos al sector.**

- Autofinanciamiento de las actividades de Capacitación

Al inicio del Programa, la decisión política referida al precio de los SDE consistió en abrir una etapa de fuerte promoción de los mismos operando con precios muy reducidos. Estos precios se fueron incrementando a medida que avanzó su ejecución a los efectos de cumplir con el objetivo de autofinanciamiento creciente del Programa.

La meta que se tenía para el año 2001 en el Programa de Capacitación era la de financiar un 70% de los costos directos de los cursos, subsidiando un 30%. Para lograr esto se previó fijar el precio de los mismos teniendo en cuenta el costo real de cada uno de los cursos.

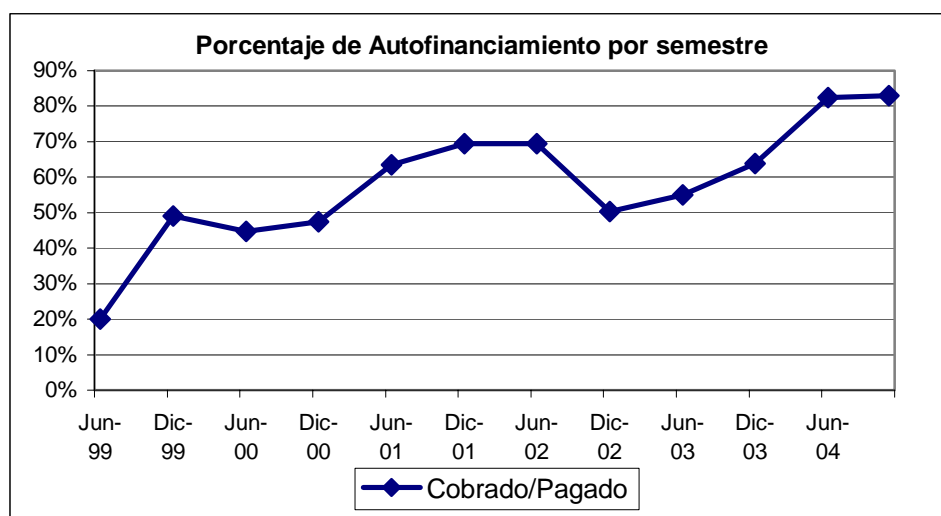
Al finalizar ese año se logró autofinanciar el 69,4% de los costos directos de los cursos, habiéndose estado muy cerca de alcanzar la meta fijada.

La meta de autofinanciamiento definida para el año 2002 fue superior, fijándose al principio del año los precios de los cursos atendiendo a este objetivo. Pero en el segundo semestre, la crisis por la que atravesara el país y el sector provocó -entre otras cosas- una menor inscripción en los cursos y el aumento del dólar produjo un defasaje entre el precio de los cursos en pesos y la remuneración a los docentes referida al dólar. Esto llevó a que si bien el porcentaje de autofinanciamiento del primer semestre fue aceptable, se redujo para el final del año debido a las causas ya señaladas.

Durante buena parte del año 2003 los comerciantes experimentaron un estado de parálisis causado por la fuerte crisis que debieron afrontar. Por este motivo, luego de la fuerte caída del 2002, comienza un lento proceso de repunte del autofinanciamiento en el 2003.

En el año 2004 ese proceso se acelera y los niveles de autofinanciamiento crecen marcadamente, no sólo debido a que se está saliendo de la crisis sino también a las nuevas estrategias y acciones definidas para este último año por el Programa.

A continuación se presenta la gráfica de evolución del autofinanciamiento del Área de Capacitación por semestre.



**Claramente la situación de autofinanciamiento que el Programa deja a la UDE es -también en el área de Capacitación- muy satisfactoria.**

## **II. RESULTADOS**

### **i. Progreso en la implementación del Programa**

**Componente 2: Sistema de Asistencia Técnica y Asesoramiento implementado y funcionando**

## INDICADORES DE LOGRO

2.1. 75 % de los socios activos que conocen los servicios de Asistencia Técnica y Asesoramiento.

## ESTADO

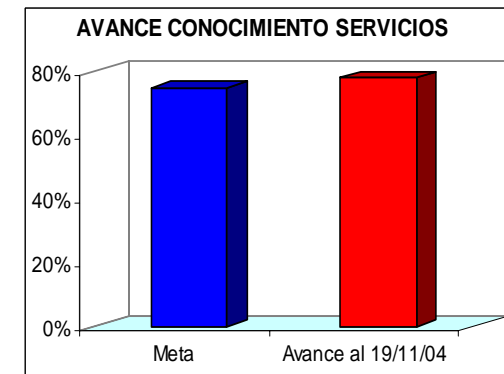
Del último muestreo realizado entre los socios se obtuvo que el 78 % de los socios activos conoce los servicios de Asistencia Técnica y Asesoramiento.

Esto es especialmente importante teniendo en cuenta:

- la heterogeneidad de la masa social de CAMBADU,
- la falta de experiencia y poca familiaridad del sector con este tipo de servicios,
- el aislamiento en que funcionan algunos de nuestros comercios

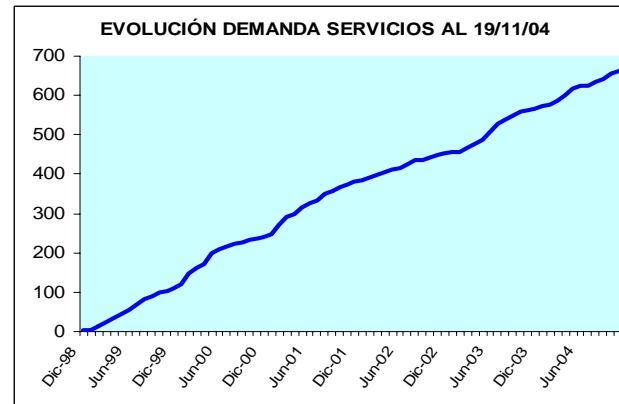
## AVANCE

Existe un grado de avance del 104 % respecto a la meta fijada, lo cual es considerado satisfactorio.

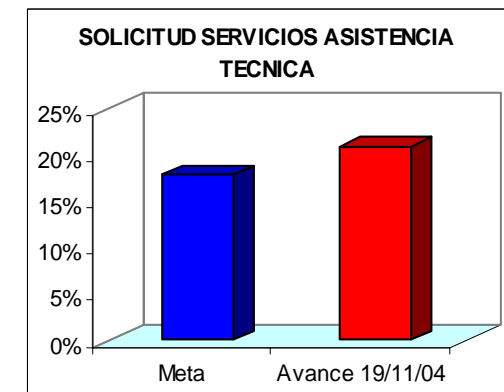


2.2. 18 % de socios activos que solicitan Servicios de Asistencia Técnica.

Hasta el presente 464 empresas distintas han solicitado 662 servicios de Asistencia Técnica. Ello representa un 21 % de los socios activos de la Institución, exceptuando los de Rivera y Juan Lacaze, a los que obviamente es difícil llegar con este tipo de servicios. La demanda de servicios, a pesar de la situación de recesión y crisis por la que pasó el país, ha crecido permanentemente.



El progreso es satisfactorio, habiéndose superado en un 17 % la meta prevista.

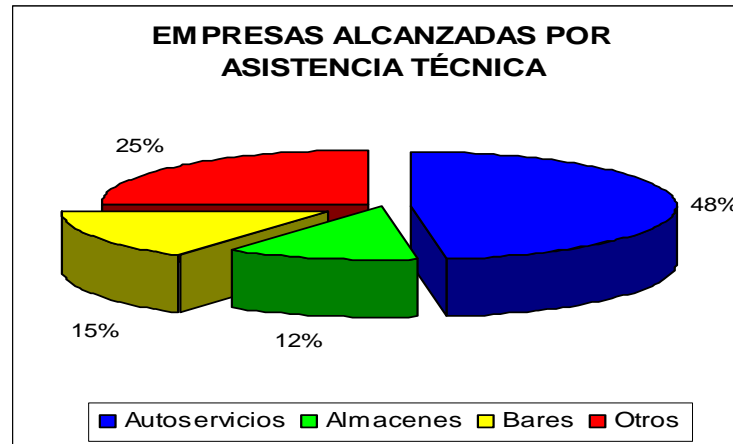


## INDICADORES DE LOGRO

## ESTADO

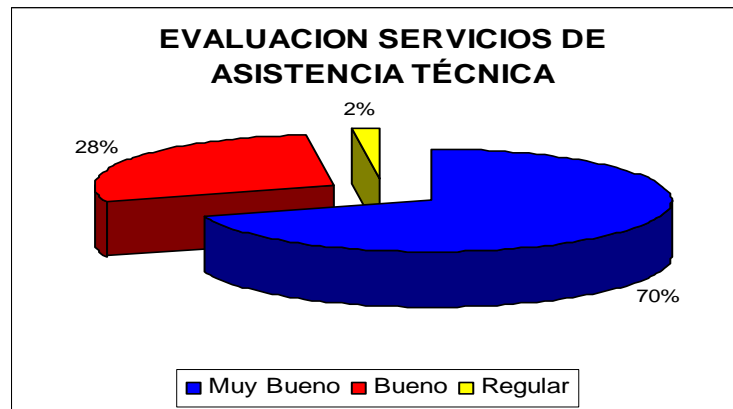
## AVANCE

Los servicios han sido solicitados por comerciantes de todo tipo de negocios.

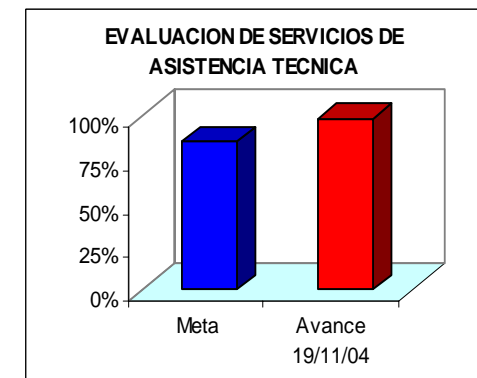


2.3. 85 % de los socios que utilizan el servicio lo evalúan como bueno o muy bueno.

El 70 % de los negocios que han usado los servicios los evalúa como muy buenos y el 28 % como buenos. Por lo tanto el 98 % de los clientes evalúa los servicios como buenos o muy buenos.



La meta ha sido superada en un 15 %; cumpliendo durante la ejecución del Programa con el desafío de mantener estos niveles de satisfacción.

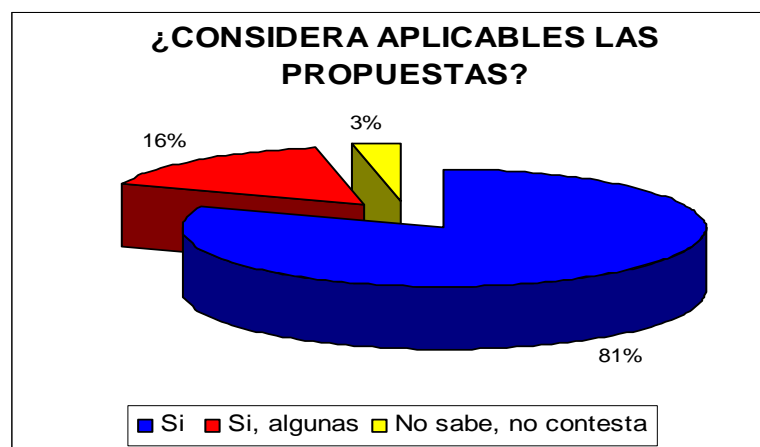


### INDICADORES DE LOGRO

2.4. 80 % de los socios que utilizan el servicio consideran aplicables sus recomendaciones.

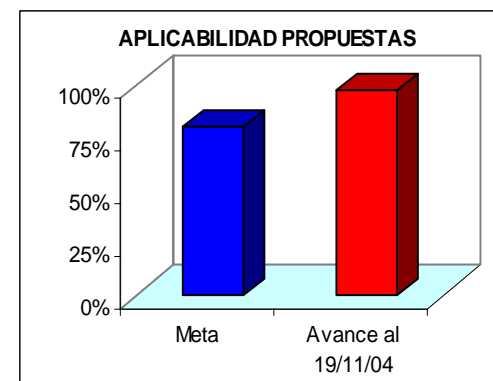
### ESTADO

El 97 % de los usuarios de los servicios de Asistencia Técnica afirman que las propuestas tienen algún grado de aplicabilidad. El total o alto nivel de aplicabilidad es fácilmente observable en la gráfica.



### AVANCE

El avance en este caso fue muy importante, tomando a los que dicen que aplicaron todas o algunas de las propuestas la meta se superó en un 21 %: Aún situándonos en una hipótesis conservadora y tomando en cuenta únicamente al 81 % que afirma que la propuesta es aplicable en su totalidad se ha superado la meta en un 1 %.



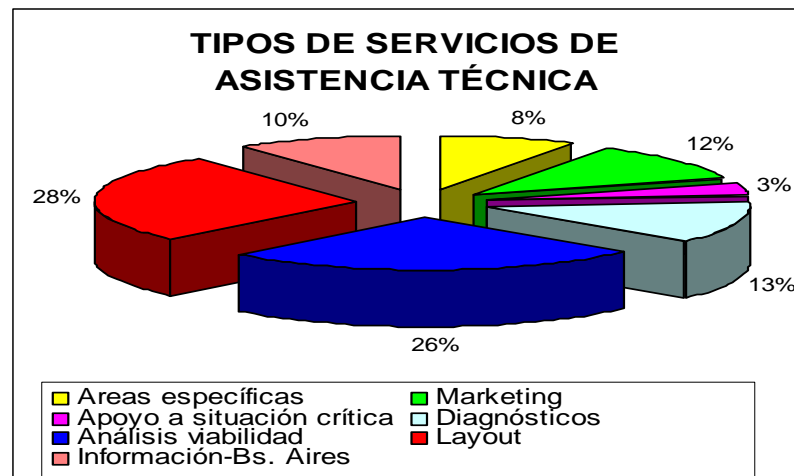


## INDICADORES DE LOGRO

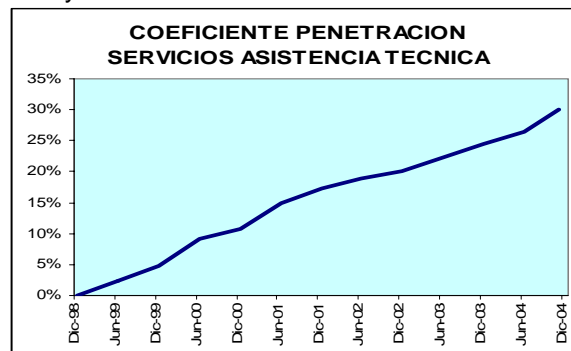
2.5. 500 servicios de asesoramiento solicitados.

## ESTADO

A la fecha se han solicitado 662 servicios de Asistencia Técnica de distinto tipo.

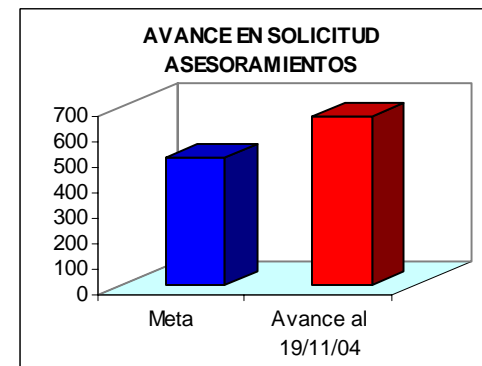


El Programa ha hecho esfuerzos importantes por diversificar y especializar sus servicios para captar un mayor volumen de clientes entre los socios activos. Esto ha permitido que, a pesar de la situación crítica por la que atraviesa el sector y de la falta de experiencia en el uso de servicios de esta naturaleza, el coeficiente de penetración de los servicios haya ido en constante crecimiento.



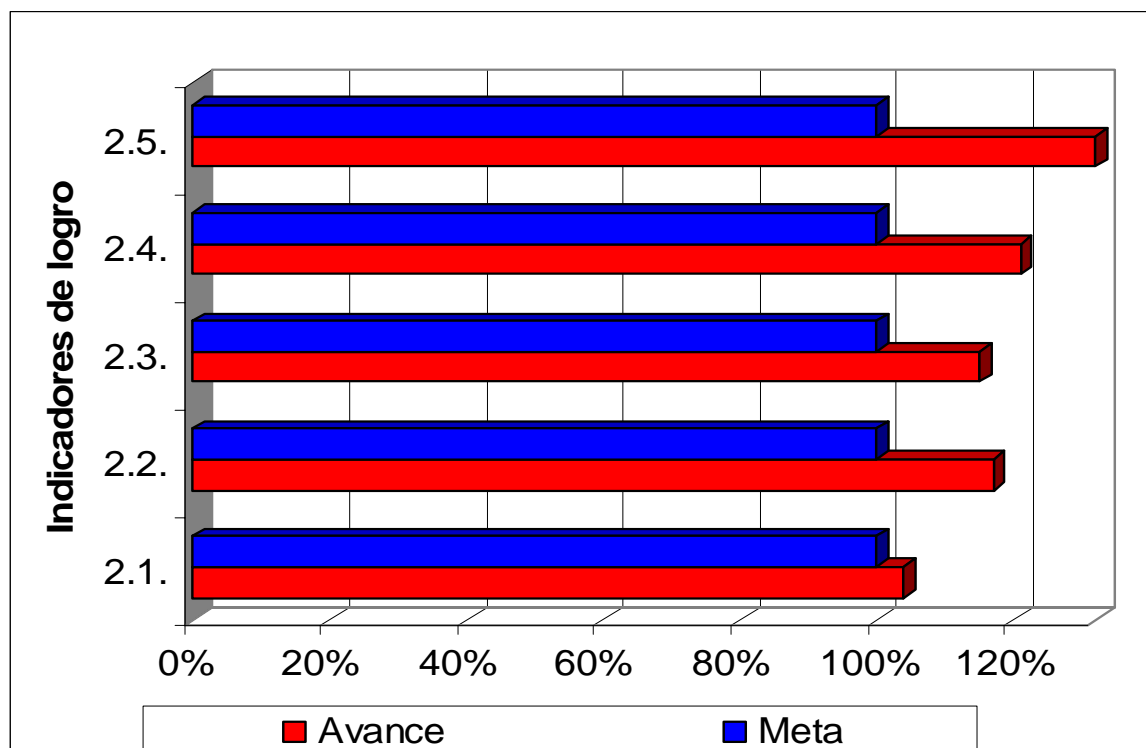
## AVANCE

El avance experimentado ha superado la meta prevista en un 32 %, se debe tomar en consideración que el Programa ha recorrido el largo camino de transformar necesidades en demandas y de crear un mercado para estos servicios de Asistencia Técnica. Cabe destacar que de estas 662 demandas 440 se han transformado efectivamente en servicios.



## COMPONENTE SISTEMA DE ASISTENCIA TECNICA Y ASESORAMIENTO IMPLEMENTADO Y FUNCIONANDO

### ESTADO DE AVANCE



### RESUMEN DE LOS CUMPLIMIENTOS DEL PERIODO

- Se recibieron 39 demandas, se concretaron 22 asesoramientos
- Demandaron los servicios anteriores 19 empresas nuevas y 16 ya vinculadas al Programa
- Se diseñaron nuevos servicios
- Se trabajó en la consolidación del equipo técnico de consultores del Programa
- Se continuó con la aplicación del Sistema de Monitoreo y Evaluación de los Servicios
- Se perfeccionó la Evaluación del Impacto de los Servicios en las empresas
- Se realizó una ronda final de visitas a usuarios de los servicios para relevar datos, monitorear procesos y promover demandas
- Se continuó con la tarea de traspaso del know-how al personal de la UDE, a los efectos de contribuir a la generación de capacidad instalada en CAMBADU que permita continuar con estos SDE
- Se trabajó en la identificación y análisis de casos exitosos
- Se dio un fuerte impulso a la difusión de los servicios a través de una página mensual en el Comunicambadu, la Revista, el folleto de SDE y la página Web.

## ***ii. Logro de los objetivos de desarrollo***

El Fin al que este Programa contribuye, aunque por sí sólo no pueda asegurarlo, es mejorar la capacidad competitiva del comercio minorista (almacenes, autoservicios y bares). Los indicadores de logro de este objetivo son dos:

1. 75% de los comercios minoristas permanecen abiertos.
2. 55% de participación de los comercios minoristas en la canasta básica alimentaria.

Estos indicadores fueron formulados para un escenario con fuerte competencia de las cadenas supermercadistas, pero no contemplaban el importante efecto negativo adicional que significaría la fuerte crisis del país en este sector. Por lo tanto, mirados en perspectiva, pueden considerarse optimistas.

Si bien la información existente sobre el sector no es oficial y responde a censos de comercios realizados por consultoras y/o entidades gremiales no siempre coincidentes entre sí, podemos afirmar que:

1. Se produjo una reducción del 32% en la cantidad de almacenes, autoservicios, bares y restaurantes existentes entre diciembre de 1998 (inicio del Programa) y setiembre del año 2004. Las cifras con las que trabajamos corresponden a una aproximación a las empresas formalmente establecidas, ya que CAMBADU solamente agrupa a comercios que cumplen con todas las normativas legales; por lo tanto no se tiene en cuenta en nuestro análisis al comercio informal. Si se toma en cuenta el total de unidades económicas formales e informales, la reducción es menor ya que en el marco de la crisis operó un importante pasaje de comercios formales al sector informal. En ese mismo periodo la cantidad de socios totales de CAMBADU se incrementó en un 6% y los socios activos de la Institución (empresas en actividad) sufrieron una disminución de tan sólo el 3%, dándose también un fenómeno de altas y bajas permanentes. Esto demuestra que CAMBADU tuvo un desempeño muy superior al del sector en su conjunto aún en medio de la fuerte crisis, desempeño al que el Programa BID/FOMIN contribuyó en gran medida.
2. Las estimaciones referidas a la porción del mercado montevideano que poseen los almacenes y autoservicios se toman de distintas fuentes en distintos momentos, atendiendo a la disponibilidad de información durante la ejecución del Programa. El Grupo Radar a fines del 2001 estimó que los comercios minoristas tradicionales (almacenes y autoservicios) conservaban en Montevideo el 55 % de la canasta básica alimentaria. Todo indica que durante la crisis se dio un incremento en la participación de almacenes y autoservicios en el mismo, ya que -también la crisis- hizo que el consumidor volviera al comercio de cercanía a comprar "la diaria" por no disponer del dinero suficiente para hacer un surtido en el gran supermercado. ACNielsen Uruguay afirmaba en diciembre del 2003 que la participación de las cadenas de supermercados en la facturación total era de un 35 % en todo el país y del 40 % tomando únicamente Montevideo.

Por lo tanto los negocios de cercanía estarían concentrando en ese momento el 60 % del consumo de las familias montevideanas. Los datos de la misma firma consultora a junio de 2004 indican que sólo el 30% de las compras de alimentos, bebidas, productos de limpieza y tocador de todo el país se canalizan a través de las cadenas de supermercados. **Por lo tanto al finalizar el Programa el comercio de cercanía cuenta con el 70% del mercado, habiendo superado ampliamente el objetivo de desarrollo fijado (55% del mercado).** Los comercios de cercanía en el periodo -a pesar de la crisis- no sólo recuperaron, sino que también aumentaron su porción de mercado.

Mediante un análisis más detallado intentaremos una aproximación a la identificación de los efectos del Programa sobre el sector y las empresas que lo integran.

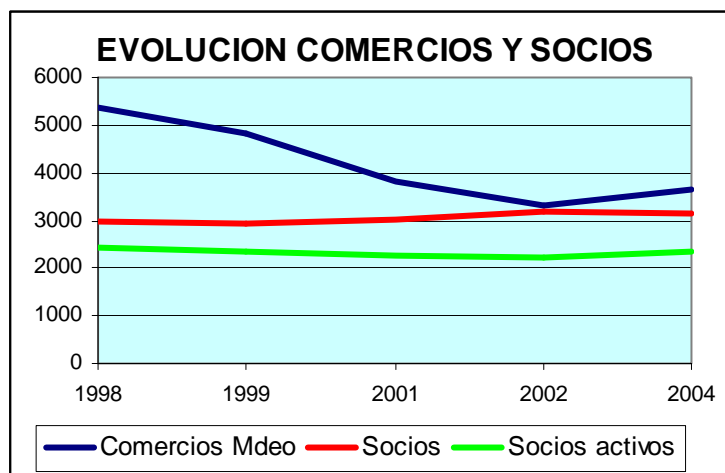
Uruguay no se caracteriza por contar con buenas estadísticas económicas; a pesar de ello, contamos a la fecha con información de 3 fuentes distintas, la que -aunque no se refiera exactamente al mismo universo de empresas y no sea coincidente- marca claramente una tendencia de reducción permanente y acumulativa de empresas durante prácticamente todo el periodo de ejecución del Programa, tendencia que se revierte a partir del año 2004.

El Cuadro que se presenta a continuación refleja la evolución de los Comercios del Sector, los Socios Totales y Activos de CAMBADU y del Coeficiente de Penetración y las variaciones operadas en los mismos, tomando como base diciembre del año 1998. La primera parte del mismo fue elaborado combinando información de los Censos de comercios de Montevideo realizados por Radar (datos referidos a 1998, ajustados para hacerlos comparables con los de Equipos Retail), Equipos Retail (datos para 1999, 2001 y 2002) e Id Retail (datos a setiembre del 2004). Se agrega además información de CAMBADU referida a Socios Totales y Socios Activos y se define y calcula el Coeficiente de Penetración de CAMBADU en el Sector.

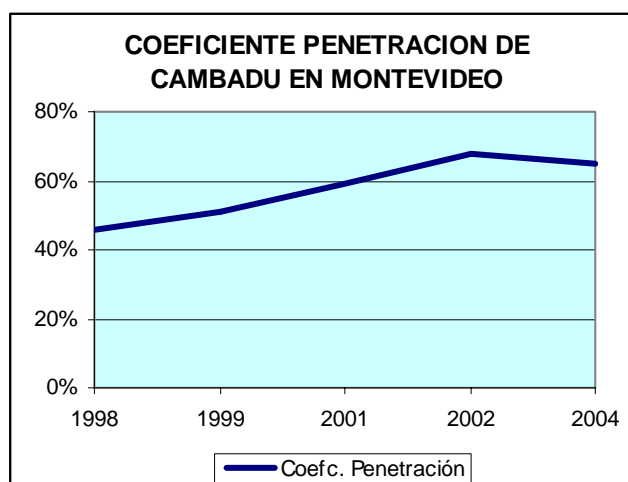
Sector						Variación base 1998				
	1998	1999	2001	2002	2004	1998	1999	2001	2002	2004
Almacenes y Autoservicios	4068	3646	2823	2595	2642	100%	90%	69%	64%	65%
Restaurantes y bares	1285	1173	990	718	998	100%	91%	77%	56%	78%
<b>Total comercios</b>	<b>5353</b>	<b>4819</b>	<b>3813</b>	<b>3313</b>	<b>3640</b>	<b>100%</b>	<b>90%</b>	<b>71%</b>	<b>62%</b>	<b>68%</b>
Socios CAMBADU	2989	2957	3029	3196	3160	100%	99%	101%	107%	106%
Soc activos CAMBADU Mdeo	2436	2333	2261	2238	2352	100%	96%	93%	92%	97%
Penetrac CAMBADU el sector	46%	48%	59%	68%	65%	100%	112%	130%	148%	142%

Es especialmente relevante comparar el comportamiento operado en la cantidad de comercios en Montevideo con el que experimentó la masa social de CAMBADU y en especial sus socios activos (empresas en actividad) en ese mismo periodo. Calculando, además, el Coeficiente de Penetración de CAMBADU en el sector como el porcentaje de comercios existentes en el ramo que son socios de la Institución, llegamos a un indicador adecuado de la relevancia y el desempeño de CAMBADU en este lapso de tiempo.

A continuación, a los efectos de una mejor visualización de estas tendencias y de la forma en que a lo largo del Programa se enlenteció y luego revirtió la caída que se venía produciendo en todas las variables, se presenta una gráfica con la evolución de los Comercios del Sector y de los Socios Totales y Activos de la Institución en Montevideo y su área de influencia.

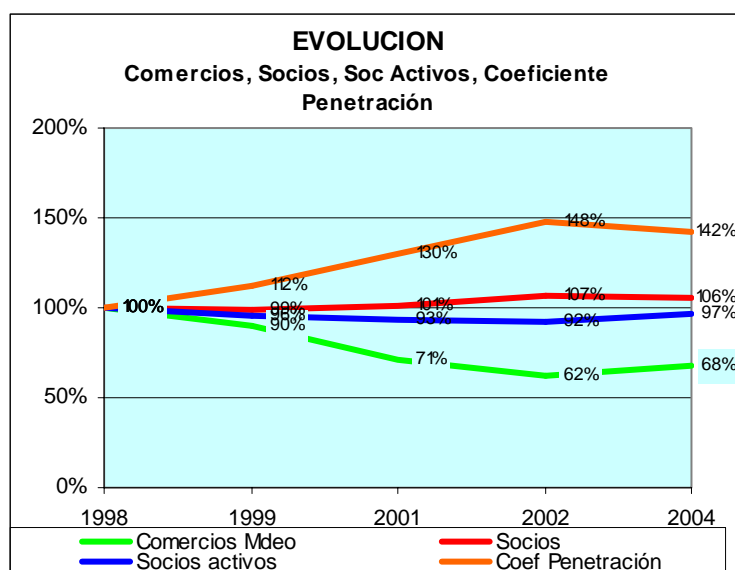


En la siguiente gráfica, puede apreciarse la importante evolución experimentada por el Coeficiente de Penetración –indicador de la incidencia de CAMBADU en el sector- en estos años.



El buen desempeño de CAMBADU en este entorno adverso es evidente teniendo en cuenta que ha incrementado su caudal social en un 6% y sólo ha visto reducido en un 3 % sus empresas en actividad, en un periodo en que en el sector se ha producido una importante baja del 32 % en la cantidad de unidades económicas. Esto ha traído como resultado que la presencia e incidencia de la Institución haya incrementado su importancia en este mismo lapso, nucleando actualmente al 65% de las empresas del sector; incrementando durante la ejecución del Programa en un 42% su relevancia.

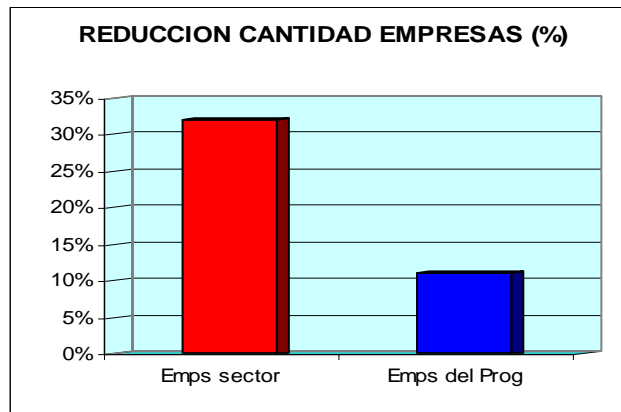
La gráfica siguiente muestra la evolución experimentada por las variables: Comercios del Sector, Socios Totales y Activos en Montevideo y Coeficiente de Penetración entre diciembre de 1998 y fines del 2004 en términos de índices. Presentadas de esta manera las tendencias son aún más contundentes.



**Si bien tanto esta situación, como el enlentecimiento en la caída del número de comercios a partir del inicio del Programa y su crecimiento durante el 2004, no son atribuibles exclusivamente al mismo, es razonable suponer que éste ha realizado un aporte considerable en este sentido.**

Es importante considerar que si bien CAMBADU ha mantenido un número de socios prácticamente constante y aún creciente a partir del 2002, esto no implica necesariamente que sus comercios no cierran. Permanentemente se dan de baja comercios (en muchos casos por cierre) y se asocian nuevas empresas, así como permanentemente nacen y mueren comercios en el sector. Lo que sí es innegable es el hecho de que cada vez es mayor la presencia de CAMBADU en el sector.

**Entre diciembre de 1998 (inicio del Programa) y setiembre del 2004 (último dato previo al cierre del Programa) la cantidad de unidades económicas del sector se redujo en un 32 %. Ello implica que, al ser esta cifra el resultado de creación menos desapariciones de comercios, las empresas cerradas representan más del 32 % de las existentes en diciembre de 1998. El dato más contundente, que resume y sintetiza de manera más clara una aproximación a los impactos y efectos del Programa sobre las empresas atendidas es el siguiente: mientras entre 1998 y 2004 en el sector cerraron por lo menos el 32 % de las empresas, de los comercios atendidos por el Programa (con Servicios de Desarrollo Empresarial tanto de Asistencia Técnica como de Capacitación) a noviembre de 2004 sólo cerró el 11 %, tal como lo muestra la gráfica. Cabe destacar que muchos de ellos recurrieron a los servicios del Programa cuando su situación era ya irreversible.**



**Por lo tanto estando las empresas expuestas a las mismas condiciones del entorno y el mercado, aquellas que recurrieron al Programa redujeron considerablemente su riesgo de cierre.**

**Este es sin lugar a dudas un logro, sino totalmente, directamente vinculado a la existencia y desempeño del Programa.**

La disminución del número de unidades económicas del sector no ha sido el único efecto de la crisis, a esto debe sumársele la reducción o el estancamiento en los niveles de facturación de los comercios. Todo lo que sumado a las características de las empresas y los empresarios del sector ha llevado a que dentro de las conclusiones de la Encuesta realizada en el segundo semestre del 2003 entre 600 comercios socios de la Institución se determinara que “para definir el nicho potencial dentro del mercado de socios de CAMBADU, para el desarrollo del Programa CAMBADU-BID, deberíamos extraer los comercios que tuvieran una facturación diaria mayor a \$ 5000 y que la apertura de sus propietarios (medida a través del nivel de educación) permita el desarrollo de los servicios ofrecidos. Analizando esta situación estadísticamente, estaríamos hablando del 3 % de los Almacenes (20), el 25 % de los Autoservicios (123), el 14 % de los Bares (64) y el 13% del rubro Afines (46) como potenciales usuarios de los servicios”.

**Los esfuerzos del Programa han hecho posible acceder con sus servicios a un grupo de 1170 comercios, lo que más que cuadriplica las 253 empresas que serían el segmento de mercado que naturalmente tendría interés por los SDE. Además de eso y de acuerdo a esta misma Encuesta las empresas que han usado estos servicios los evalúan, en una escala de 1 a 5, por encima de 4 como promedio en todos los tipos de servicios.**

El Propósito del Programa es lograr una gestión empresarial mejorada a nivel de los comercios minoristas (almacenes, autoservicios y bares) y sus indicadores de logro:

1. 70 % de los comercios participantes aplica instrumentos de gestión nuevos basados en elementos de cursos o servicios brindados por el Programa.
2. 50 % de los socios participantes llevó adelante cambios o reformulaciones del negocio basados en elementos de cursos o servicios brindados por el Programa.

El alcance de estos indicadores comenzó siendo distinto en las áreas de Capacitación y Asistencia Técnica ya que en esta última los procesos son más complejos, abarcativos e integrales, implicando además cambios generalmente más profundos. Por lo tanto es más difícil y requiere de procesos más largos el lograr los cambios buscados. A pesar de ello sobre el final del Programa ambas áreas mostraban resultados semejantes, muy positivos y que superaban ampliamente las mejores expectativas. Presentaremos en forma separada los indicadores correspondientes a cada área.

1. En Capacitación los comercios participantes aplican instrumentos de gestión nuevos basados en elementos del Programa en un 90% de los casos y en Asistencia Técnica el 89%.
2. En Capacitación el 78% de los comercios llevó adelante cambios o reformulaciones del negocio basados en elementos del Programa y en Asistencia Técnica el 79% realizó cambios importantes o muy importantes.

Es importante recordar también los elevados niveles de satisfacción de los empresarios con los resultados de los cambios implementados en sus comercios, los que se presentaron detalladamente en cada uno de los componentes del Programa.

Por lo tanto los indicadores de logro del Programa fueron ampliamente superados aún considerando que a lo largo de la ejecución del mismo ocurrieron eventos que tuvieron efectos importantes en cuanto al supuesto de que las condiciones macroeconómicas se mantendrían en rasgos generales. Cabe destacar que esto no fue así ya que, desde el inicio del Programa y hasta fines del 2003 las mismas se agravaron notoriamente en términos generales y especialmente para el pequeño comercio debido a los siguientes hechos:

- situación regional incierta e inestable,
- sostenida recesión que derivó en una fuerte crisis económica,
- libre flotación del tipo de cambio,
- situación negativa en el sistema financiero,
- importante tasa de desempleo,
- ingreso acelerado de grandes cadenas de supermercados y grupos inversores extranjeros tanto por vía de adquisiciones como de fusiones,
- apertura del primer Hipermercado en el país,
- fusión de dos cadenas de supermercados de propiedad extranjera,



- apertura de las primeras tiendas de descuento,
- introducción de marcas propias en el mercado por parte de las grandes cadenas de supermercados.

Estos hechos trajeron seis tipos de consecuencias en el sector durante este periodo:

- menores ingresos disponibles, pérdida de poder adquisitivo y una más baja predisposición al gasto por parte de la población, lo que se reflejó en una caída del consumo,
- fuerte suba de precios de los productos y exigencia de pagos en efectivo o con plazos muy reducidos a proveedores,
- imposibilidad de acceder a crédito bancario,
- duplicación en pesos del servicio de las deudas en dólares,
- fuerte incremento de la competencia,
- importante aumento del informalismo.

Todas estas consecuencias afectaron al sector y modificaron los supuestos originales en que se basó el Programa.

A pesar de ello CAMBADU a través de la ejecución del Programa logró, en un sector cuyo futuro era mirado con temor en 1998, no sólo superar una de las peores crisis que haya atravesado el país, sino consolidarse y crecer en el marco de la misma. Hoy el sector se ha reconvertido, ha ganado en competitividad, eficiencia y rentabilidad y se ha constituido en un referente para expertos, competidores, proveedores y formadores de opinión. El Programa contribuyó a generar un importante cambio cultural, centrado en un cambio de visión (transformar amenazas en oportunidades) y en un nuevo concepto (el “comercio de cercanía”).

### ***iii. Problemas y Acciones***

A los problemas encontrados en la ejecución del Programa y que hacen a tres órdenes de factores: el Programa en sí, su ejecutor y el sector, se debe agregar un cuarto factor: la difícilísima situación económica y social que -durante la mayor parte de la ejecución del mismo- vivió tanto el país como la región, sobre lo que ya se ha abundado.

#### **Problemas vinculados al Programa**

Este tipo de problemas tuvo que ver, por un lado, con la inexistencia de un Marco Lógico inicial que sirviera de guía en la tarea a realizar para el cumplimiento de los objetivos planteados y, por otro, con la modificación profunda de las condiciones iniciales de diseño del Programa -aún en aquellas variables que en términos teóricos deberían mantenerse incambiadas a lo largo del tiempo- como consecuencia de la crisis vivida en el país. Esto hizo necesario que -en forma paralela a la planificación y ejecución del Programa- se debiera elaborar del Marco Lógico y encarar una discusión profunda referida

a las estrategias y acciones del Programa a efectos de adaptarlo a las nuevas condiciones del entorno.

#### Problemas vinculados al ejecutor

Estos problemas se relacionaron con la absoluta inexperiencia de la Institución tanto vinculada a programas de cooperación como a SDE, a la tardía constitución y asignación de personal a la UDE y a la carencia de formación de todos los integrantes de la misma -excepto su Jefe- y de la inexperiencia en SDE de todos sus miembros, incluido su Jefe. En su conjunto, esto hizo inviable la generación de la capacidad instalada suficiente para garantizar la continuidad de todos los servicios con los niveles de desempeño y calidad por el Programa en los plazos originalmente previstos.

#### Problemas vinculados al sector

La situación del sector cambió radicalmente desde la formulación del Programa; a estos cambios macroeconómicos y del sector y sus consecuencias, debió sumarse la gran heterogeneidad tanto en lo que hace a los rubros, como a las empresas y los empresarios que componen el sector. Ello hizo complejo diseñar e implementar estrategias genéricas y acciones conjuntas, ya que difícilmente fueran propuestas interesantes para el sector en su conjunto. A su vez, el hecho de que el segmento objetivo estuviera compuesto por miles de unidades económicas hizo prácticamente imposible implementar algunos tipos de iniciativas de carácter general, que podrían definirse y/o estructurarse centralmente desde el Programa, por el elevado costo que ellas implicaban.

Las tres áreas problema contribuyeron a que los plazos iniciales previstos para la ejecución del Programa resultaran insuficientes para consolidar los cambios culturales buscados. Este fenómeno se vio agravado por la crisis, que generó a lo largo de un año en los empresarios una situación de parálisis ante la fuerte incertidumbre, lo que implicó un retroceso en el positivo proceso de reconversión que el Programa estaba comenzando a lograr en el sector. Afortunadamente desde fines del 2003 las expectativas de reactivación se vieron reflejadas en una actitud más proactiva por parte de los empresarios, lo que nos permitió retomar el proceso al que hacíamos referencia.

La actitud sensible y abierta del Banco y del FOMIN ante los problemas que se plantearon, así como su comprensión de los tiempos que naturalmente insumen los cambios culturales que se generaron permitieron obtener prórrogas en el plazo de ejecución original del Programa. Con plazos más amplios, con los mismos recursos y ajustando las metas a los nuevos tiempos con que se contó, fue posible superar los objetivos planteados, generando el cambio buscado en el sector.

#### ***iv. Lecciones aprendidas***

Las principales **lecciones aprendidas** durante el transcurso del Programa de Fortalecimiento del Comercio Minorista se resumen a continuación:

- Importancia de que el ejecutor del Programa fuera una entidad gremial a los efectos de la efectividad y eficiencia en la focalización, el alcance tanto en lo referido a acceso como a escala, la visión de sector y el efecto multiplicador, la sostenibilidad, etc.
- Relevancia de trabajar a nivel meso y micro con un triple enfoque: sectorial, institucional y microempresarial.
- Necesidad de actuar simultáneamente sobre lo cultural, lo estratégico y lo operativo.
- Necesidad de desarrollar un entorno innovador y servicios especializados a empresas, ya que es muy difícil encarar el cambio solamente desde lo micro.
- Relevancia de la variable tiempo, especialmente necesario en virtud de los profundos cambios culturales y los complejos procesos que el Programa implicó.
- Flexibilidad que permitió atender diversidad de:
  - necesidades y demandas
  - estrategias
  - puertas de ingreso al sistema
  - antiguos y nuevos sujetos de servicios (pensar en términos de articulaciones de empresas: grupos de negocios, urbanismo comercial, interior, etc.)
  - mercados (ya existentes y a desarrollar).
- Importancia de la búsqueda permanente de formas de promoción, difusión y comunicación innovadoras, flexibles y variadas.
- Relevancia y efecto multiplicador del trabajo asociado.
- Reconocer como distintas las acciones destinadas a crear y a desarrollar mercados.
- Importancia de la medición de impactos.
- Relevancia de la sistematización de las experiencias para posibilitar un aprendizaje real.
- Consideración de la sostenibilidad desde el inicio y desde sus múltiples aristas.

Estas lecciones han hecho que nos planteáramos algunas opciones respecto a diversos temas que hacen a los SDE que brindamos, tanto en lo que refiere al Programa en sí como a la cultura empresarial a promover en los comerciantes. A vía de ejemplo:

- Desarrollo versus asistencialismo
- Cliente versus beneficiario
- Aprendizaje institucional versus simple ejecución
- Enfoque integral versus suma de enfoques parciales
- Servicios innovadores versus servicios tradicionales
- Oferta amplia y dinámica versus oferta reducida y permanente

- Paquete articulable de servicios versus servicios individuales “suelos”
- Servicios a medida versus servicios genéricos
- Desarrollo de capacidades versus intervenciones aisladas
- Múltiples vías de acceso y circulación por el Programa versus una sola puerta y un único camino
- Impacto versus producto
- Evaluación como herramienta de gestión versus evaluación ex – post
- Protagonista del desarrollo versus víctima del cambio
- Actitud proactiva versus actitud reactiva
- Flexibilidad versus rigidez
- Innovación versus hábito
- Cambio cultural versus adiestramiento
- Empresa como sistema abierto versus empresa como sistema cerrado
- Propietario y gerente de una microempresa versus empresario micro
- Cultura de profesional de su propia empresa versus simple ocupación
- Asociacionismo e integración versus aislamiento
- Coopetencia versus competencia

En todos y cada uno de los casos optamos por la primera de las opciones.

#### **v. Mejores prácticas**

El Programa identificó **mejores prácticas** referidas a como gestionar SDE, las mismas tienen que ver con los siguientes puntos:

1. Actuación con visión y estrategia de sector.
2. Creación de un mercado de SDE, convirtiendo necesidades en demandas y beneficiarios en clientes, demostrando que aún en un sector tradicional y sin experiencia es posible mejorar la eficiencia, competitividad y rentabilidad al hacerlo más intensivo en conocimiento.
3. Efectividad en la definición, el diseño y la implementación de una oferta de SDE orientada al mercado.
4. Capacidad de anticipación y adaptación permanente a los cambios.
5. Profundo conocimiento de nuestro cliente.
6. También el Programa funcionó como “una empresa eficiente”.
7. Especialización en el sector pero diversificación de servicios con un importante nivel de segmentación.
8. Promoción de las mujeres y los jóvenes como clientes de los SDE, logrando a través de ello un mayor protagonismo en las empresas.
9. Calidad y pertinencia del Sistema de Información para la planificación, la gestión, el monitoreo, evaluación y el control del Programa.
10. Metodología diseñada especialmente para el sector atendiendo a sus necesidades y escala: participativa, abordaje global de la empresa con enfoque multidisciplinario, trabajo en equipo entre el empresario y los técnicos, jerarquización de la gestión empresarial, aprendizaje a través de la acción y articulación de Información, Asistencia Técnica, Capacitación y Acciones Asociativas.

11. Enfoque en el monitoreo y la evaluación como herramienta de gestión permanente.
12. Relevancia de pensar en términos de sostenibilidad.
13. Posibilidad de replicabilidad.

## **II. GERENCIAMIENTO**

Entendiendo a CAMBADU como Unidad Ejecutora del Programa de Fortalecimiento del Comercio Minorista, el tema clave a encarar fue la generación y desarrollo de la capacidad institucional -tanto en lo vinculado a los recursos humanos como al autofinanciamiento- que hiciera posible la sostenibilidad de las acciones desarrolladas por el Programa una vez finalizado éste. A tales efectos se creó -tardíamente- en la Institución la Unidad de Desarrollo Empresarial (UDE), cuyo personal trabajó conjuntamente con el equipo del Programa en los últimos tiempos a los efectos de transmitirles el know how necesario para llevar adelante los SDE diseñados e implementados en el marco del mismo. Finalizado el Programa CAMBADU, se encuentra en condiciones de continuar brindando estos SDE con recursos humanos y financieros propios.

Es relevante señalar que -en nuestra opinión- la permanencia de estos servicios, con los niveles de calidad actuales y sus características de innovación, anticipación y adaptación permanente será viable en el futuro si se tienen en cuenta -por lo menos- los siguientes aspectos:

- Mantener en el trabajo una visión, una filosofía y estrategias innovadoras, dinámicas, flexibles, comprometidas e involucradas, participativas y de desarrollo.
- Mantener las funciones de Pensamiento Estratégico, Prospección e Investigación y Desarrollo, tanto en lo relativo al relevamiento, sistematización y procesamiento de la información necesaria para la anticipación de los cambios en el entorno, la identificación de oportunidades, el diseño de estrategias y la toma de decisiones imprescindibles para el funcionamiento eficiente del sector y la UDE, como en la definición e implementación permanente de nuevos SDE que respondan a estos cambios. Es fundamental tener en cuenta que esta tarea nunca será financiada por aporte de clientes individuales, sino que debe preverse como una tarea estratégica de la UDE, especialmente teniendo en cuenta que éste es uno de los aspectos más valorados por los empresarios.
- Mantener las características que diferencian a la UDE de otros sectores de CAMBADU, evitando su “burocratización”.
- Conservar una fuerte rigurosidad técnica en el diseño, planificación, prestación, monitoreo y evaluación de los SDE basada en una Metodología y procedimientos probadamente eficientes.
- Mantener la autonomía -con los mismos procesos, controles e intervenciones de CAMBADU que contó el Programa y con las firmas de los directivos- de la cuenta bancaria de la UDE, en la que deberán mantenerse los recursos de contrapartida aportados por concepto de pago de SDE por

parte de los socios durante la ejecución del Programa a los efectos de financiar Investigación y Desarrollo y subsidios parciales en caso de aquellos socios y/o servicios que extraordinariamente lo ameriten.

- Visualizar a la UDE desde el aporte que representa para CAMBADU, tanto en términos de imagen de desarrollo e innovación y como uno de los principales valores agregados de la Institución, como por la capacidad de atraer mediante su oferta de servicios a socios más modernos, emprendedores y pujantes; evitando verla puramente desde la necesidad de autofinanciarse o aún como una fuente de financiamiento para otros sectores que no cubren sus costos.

### **III. REFORMULACIONES**

En el primer semestre del año 2002 fue aprobada la reprogramación financiera y la prórroga del plazo de ejecución del Programa de Fortalecimiento del Comercio Minorista hasta el 19 de enero de 2003 y el de desembolsos hasta el 29 de julio del mismo año.

Luego, con fecha 2 de diciembre de 2002 mediante CUR-FIN-2726/02 fue prorrogado el plazo de ejecución del Programa hasta el 19 de noviembre de 2003 y el de desembolso hasta el 19 de mayo del 2004.

Finalmente el Banco autorizó, con fecha 4 de noviembre de 2003 mediante el CUR-FIN-2921/2003 la prórroga de los plazos de ejecución del Programa hasta el 19 de noviembre de 2004 y el de desembolso hasta el 19 de mayo del 2005 respectivamente.

### **V. EJECUCION FINANCIERA Y PRESUPUESTAL**

A continuación se presentan los Cuadros correspondientes a la ejecución presupuestal del Programa al 31 de diciembre del 2004.

Se han realizado gastos con cargo a la contribución por un 99,3% de los fondos asignados por el Banco al Programa. En el caso del aporte de CAMBADU, cabe destacar que en la última repesupuestación se reformuló el pari-pasu incrementando el aporte a realizar por parte de CAMBADU en vista de que la Institución ya había superado el monto comprometido inicialmente. A la fecha CAMBADU ha ejecutado un 100,8% de su compromiso financiero con el Programa.

### **VI. EJECUCION DEL PROYECTO**

El Memorando de Donantes del Programa de Fortalecimiento del Comercio Minorista no cuenta con un cronograma de ejecución.

En el Anexo 20 se presenta el listado de contratos firmados a la fecha por el Programa.

## ***VII. CUMPLIMIENTO DE CONDICIONES CONTRACTUALES***

Todas las condiciones contractuales del Acuerdo de Asistencia Técnica han sido cumplidas.

**CONVENIO DE COOPERACIÓN, TÉCNICA NO REEMBOLSABLE No. ATN/ME-5950-UR**  
**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DEL COMERCIO MINORISTA CAMBADU - BID**

**CUADRO DEL PROYECTO AL 31-12-04**

RUBROS	PRESUPUESTADO		COMPROMETIDO		GASTADO	
	BID	CAMBADU	BID	CAMBADU	BID	CAMBADU
Gestión del Programa	709850	748413	2997	0	707188	748581
Servicios Especializados	737910	692134	746	0	737177	692374
Equipamiento	229303	255756	0	0	229303	254606
Promoción	230893	470697	2568	0	228340	489325
Auditoría, monitoreo y evaluación	42044	0	7811	0	34098	0
Imprevistos	0	0	0	0	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>1950000</b>	<b>2167000</b>	<b>14122</b>	<b>0</b>	<b>1936106</b>	<b>2184886</b>



**CONVENIO DE COOPERACIÓN, TÉCNICA NO REEMBOLSABLE No. ATN/ME-5950-UR  
PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DEL COMERCIO MINORISTA CAMBADU - BID**

**GASTOS DEL PROYECTO POR SEMESTRE AL 31-12-04**

	Sem. al 31/12/98		Sem. al 30/06/99		Sem. al 31/12/99		Sem. al 30/06/00		Sem. al 31/12/00		Sem. al 30/06/01		Sem. al 31/12/01		Sem. al 30/06/02		Sem. al 31/12/02		Sem. al 30/06/03		Sem. al 31/12/03		Sem. al 30/06/04		Sem. al 31/12/04	
RUBROS	BID	CAMBADI	BID	CAMBADI	BID	CAMBADI	BID	CAMBADI	BID	CAMBADI	BID	CAMBADI	BID	CAMBADI	BID	CAMBADI	BID	CAMBADI	BID	CAMBADI	BID	CAMBADI	BID	CAMBADI	BID	CAMBADI
Gestión del Programa	35684	97297	41265	119148	67660	145194	55827	111857	85212	93329	52161	87517	66779	28967	60981	16504	73715	12197	40339	6036	53365	9650	38610	11172	35589	9713
Servicios Especializados		1834	46685	15667	93323	42081	126474	58733	106169	81046	55202	71387	67783	90283	30010	84843	43574	58493	18608	28624	70772	44341	19139	53772	59439	61271
Equipamiento	6478	46355	26616	35982	115451	45034	54531	22602	0	3536	0	3148	297	14830	103	76591	1264	1654	1813	962	16238	1541	690	245	5822	2126
Promoción	12324	93444	3968	16737	7738	87753	16919	69599	85485	80059	7997	38495	14926	27524	8573	8258	10860	10959	13334	13183	15240	10500	2163	13962	28814	18853
Auditoría, monitoreo y evaluación							9625		4733		7196		0		2891		3871		2891		0		2891		0	
Imprevistos																										
<b>TOTALES</b>	<b>54486</b>	<b>238930</b>	<b>118534</b>	<b>187534</b>	<b>284173</b>	<b>320062</b>	<b>263376</b>	<b>262791</b>	<b>281599</b>	<b>257970</b>	<b>122556</b>	<b>200547</b>	<b>149785</b>	<b>161604</b>	<b>102558</b>	<b>186196</b>	<b>133284</b>	<b>83303</b>	<b>76985</b>	<b>48804</b>	<b>155614</b>	<b>66032</b>	<b>63493</b>	<b>79150</b>	<b>129664</b>	<b>91964</b>

Nota: El Fondo Rotatorio se constituyó el 08/09/98.

# APÉNDICES

# APÉNDICE 1

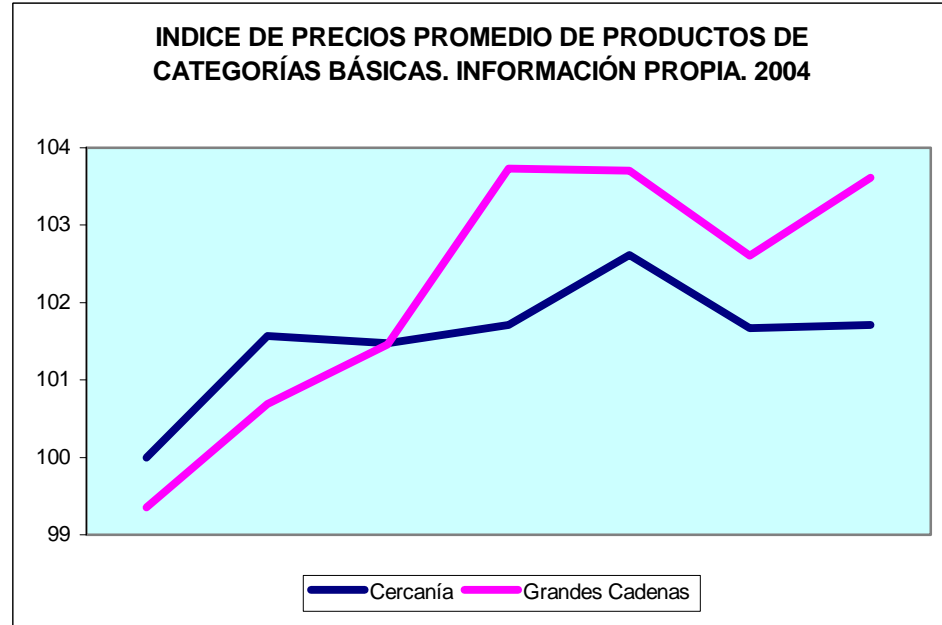
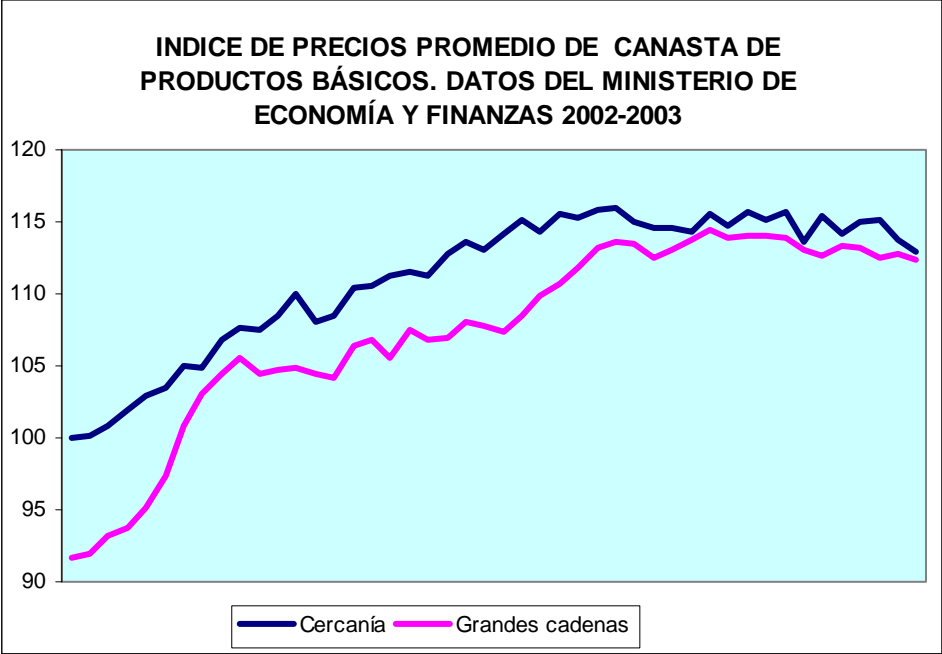
Resumen Narrativo	Indicadores de Logro	Medios de verificación	Supuestos importantes
<b>Fin</b>			<b>Sustentabilidad</b>
1. Mejorar la capacidad competitiva del comercio minorista (almacenes, autoservicios y bares)	75 % de los comercios minoristas permanecen activos 55 % de participación de los comercios minoristas en canasta básica alimentaria	Censo económico Datos de "store audit"	1. Se mantiene el marco legal que rige las actividades económicas del sector en Uruguay
<b>Propósito</b>			<b>Propósito a Fin</b>
1. Gestión empresarial mejorada a nivel de los comercios minoristas (almacenes, autoservicios y bares)	70 % de los socios participantes aplica instrumentos de gestión nuevos basados en elementos de cursos o servicios brindados por el Programa 50 % de los socios participantes que llevó adelante cambios o reformulaciones del negocio basados en elementos de cursos o servicios brindados por el Programa.	1.1.1. Relevamiento de socios 1.1.2. Informes de seguimiento de los servicios de asistencia técnica Relevamiento de socios Informes de seguimiento de los servicios de asistencia técnica	Condiciones macroeconómicas se mantienen en rasgos generales
<b>Componentes</b>			<b>Componentes a Propósito</b>
1. Sistema de capacitación empresarial implementado y funcionando	85 % de los socios activos que conocen los servicios de capacitación 700 comercios, 32% de socios activos que participaron en instancias de capacitación Promedio de cursos realizado por socio activo participante (comercio): 5 130 cursos en el área de gestión, con un promedio mínimo de 18 participantes y una evaluación promedio de muy bueno o superior 45 cursos en el área operativa, con un promedio mínimo de 16 participantes y una evaluación promedio de muy bueno o superior	Encuesta de socios  Fichas de registro de cursos  Fichas de registro de cursos  Fichas de registro de cursos Fichas de evaluación de cursos  Fichas de registro de cursos Fichas de evaluación de cursos	1. Se mantiene en manos de socios o familiares la propiedad de las empresas comerciales beneficiadas
2. Sistema de asistencia técnica y asesoramiento implementado y funcionando	75 % de los socios activos que conocen los servicios de asistencia técnica y asesoramiento 18 % de socios activos que solicitan servicios de asistencia técnica 85 % de los socios que utilizan el servicio lo evalúan como bueno o muy bueno 80 % de los socios que utilizan el servicio consideran aplicables sus recomendaciones 500 servicios de asesoramiento solicitados	Encuesta de socios  Registros del Programa  Fichas de evaluación del servicio  Fichas de evaluación del servicio	
3. Sistema de fortalecimiento institucional y acciones asociativas implementado y funcionando	Membresía de CAMBADU evoluciona igual o por encima del número de comercios del sector 2000 nuevos socios desde el inicio del Programa 500 apariciones (artículos, entrevistas, noticias, etc.) de CAMBADU en medios masivos de comunicación Participación de CAMBADU en organizaciones y comisiones 6 acuerdos con gremiales empresariales del interior del país 60 actividades realizadas mediante alianzas estratégicas (proveedores, organismos públicos, entidades financieras) 770 (35 %) socios activos que participan en grupos asociativos	Registro de socios Censo de comercios (fuente externa)  Registro de socios  Registro de actividades de CAMBADU  3.5.1. Registro de actividades de CAMBADU 3.6.1. Registro de actividades  Registros del Programa	

Resumen Narrativo	Indicadores de Logro	Medios de verificación	Supuestos importantes
	3.8 440 (20 %) comercios que utilizan bolsas de CAMBADU 3.9. 25 cursos de capacitación en diversos temas para funcionarios de CAMBADU	Registros del Programa Registros del Programa	
Actividades			Actividades a Componentes
1.1. Estudio general del sector Comercio Minorista	1.1.1. Documento aprobado	1.1.1. Registros del Programa	
1.2. Identificación permanente de necesidades de capacitación del sector	Documento aprobado	1.2.1. Registros del Programa	
1.3. Definición de criterios, metodologías y contenidos de capacitación	1.3.1. Documento formulado	1.3.1. Registros del Programa	
1.4. Definición permanente de nuevos formatos de capacitación que respondan a los cambios del entorno	1.4.1. Documento aprobado	1.4.1. Registros del Programa	
1.5. Política y sistema de selección y contratación de RRHH	1.5.1. Documentos aprobados	1.5.1. Registros del Programa	
1.6. Planes de capacitación 1999-2003	1.6.1. Documentos aprobados	1.6.1. Registros del Programa	
1.7. Difusión y promoción de Cursos de capacitación según Programa 1999-2003	1.7.1. Folleto impreso 1.7.2. Evento de lanzamiento	1.7.1. Registros del Programa	
1.8. Dictado de cursos y talleres según Programa 1999-2003	1.8.1. 95% de cursos dictados s/planeados	1.8.1. Registros del Programa	
1.9. Dictado de conferencias, mini-conferencias y charlas 1999-2003	1.9.1. 100% de conferencias, miniconferencias y charlas dictados s/planeados	1.9.1. Registros del Programa	
1.10. Sistema de monitoreo y evaluación de cursos	1.10.1. 95 % fichas de evaluación aplicadas s/total de participantes 1.10.2. Informes aprobados	Registros del Programa	
2.1. Estudio general del sector Comercio Minorista	2.1.1. Documento aprobado	2.1.1. Registros del Programa	
2.2. Identificación permanente de necesidades de asistencia técnica y asesoramiento del sector	2.2.1. Documento aprobado	2.2.1. Registros del Programa	
2.3. Definición de paquete de servicios de Asistencia Técnica y Asesoramiento	2.3.1. Documento aprobado	2.3.1. Registros del Programa	
2.4. Definición permanente de nuevos formatos y áreas de Asistencia Técnica que respondan a los cambios del entorno	2.4.1. Documento aprobado	2.4.1. Registros del Programa	
2.5. Definición de criterios, metodologías y contenidos de asistencia técnica y asesoramiento	2.5.1. Documento aprobado	2.5.1. Registros del Programa	
2.6. Política y sistema de selección y contratación de RRHH	2.6.1. Documento aprobado	2.6.1. Registros del Programa	
2.7. Selección de consultores	2.7.1. Documento aprobado	2.7.1. Registros del Programa	
2.8. Oferta de servicios de Asistencia Técnica y Asesoramiento	Folleto impreso Evento de lanzamiento	2.8.1. Registros del Programa	
2.9. Ejecución de servicios de Asistencia Técnica y Asesoramiento	2.9.1. 70 % de servicio de asistencia técnica y asesoramiento efectuados s/planeados	2.9.1. Registros del Programa	
2.10. Sistema de monitoreo y evaluación de servicios de Asistencia Técnica y Asesoramiento	2.10.1. Fichas de evaluación aplicadas s/total de participantes 2.10.2. Informes estadísticos aprobados	2.10.1. Registros del Programa	
3.1. Estudio general del sector comercio minorista	3.1.1. Documento aprobado	3.1.1. Registros del Programa	
3.2. Diseño general de campaña de imagen institucional	Términos de referencia aprobados	3.2.1. Registros del Programa	
3.3. Selección de agencia de publicidad	3.3.1. Contrato realizado	3.3.1. Registros del Programa	
3.4. Campaña de imagen pública y promoción institucional	3.4.1. Compra de espacios 3.4.2. Avisos vehiculizados	3.4.1. Registros del Programa	
3.5. Identificación, definición e implementación de nuevos instrumentos y formatos de comunicación y difusión	3.5.1. 150 proveedores contactados	3.5.1. Registros del Programa	
3.6. Estudios y consultorías sobre situación, cambios y	3.6.1. Documento aprobado 3.6.2. Mejoras implementadas	Registros del Programa	

perspectivas de ramas, tecnologías, productos y servicios al sector		3.7.1. Registros del Programa	
3.7. Identificación, definición e implementación permanente de innovaciones estratégicas, metodológicas y en servicios, productos y procesos tendientes a mejorar, diversificar y dinamizar la oferta a los efectos de adaptarse mejor a la demanda			
3.8. Alianzas estratégicas con distintos actores			
3.9. Plan de mejora de la atención al socio en servicios tradicionales de CAMBADU	3.10.1. Página Web reformulado y operativa	3.10.1. Registros del Programa	
3.10. Diseño y operación de una nueva página WEB	3.11.1. Documento aprobado	3.11.1. Registros del Programa	
3.11. Estudio sobre grupos de compra	3.12.1. 16 eventos/instancias de información realizadas	3.12.1. Registros del Programa	
3.12. Difusión e incentivos para la creación de grupos de compra	14 grupos creados	3.13.1. Registros del Programa	
3.13. Creación de los grupos de compra	3.14.1. 1 grupo creado	3.14.1. Registros del Programa	
3.14. Creación de los grupos de seguimiento de la situación del sector	3.15.1. 1 grupo creado	3.15.1. Registros del Programa	
3.15. Creación de los grupos de seguimiento de la temática de RRHH		3.16.1. Registros del Programa	
3.16. Incentivo y creación de otras instancias asociativas		3.17.1. Registros del Programa	
3.17. Desarrollo de una Base de Datos del sector	3.18.1. Base de datos operativa	3.18.1. Registros del Programa	
3.18. Desarrollo de una Base de Datos de personal para los comercios del sector	150 libros incorporados	3.19.1. Registros del Programa	
3.19. Formación de una biblioteca especializada en temas relacionados con comercio minorista	3.20.1. 1200 horas del equipo técnico asignadas	3.20.1. Registros del Programa	
3.20. Apoyo para el funcionamiento de los grupos asociativos	3.21.1. 40 boletines publicados	Registros del Programa	
3.21. Diseño, publicación y distribución regular del boletín COMUNICAMBADU	3.21.2. 117000 boletines distribuidos	3.22.1. Registros del Programa	
3.22. Realización de muestras de equipamiento para el sector	3.22.1. Muestra realizada	3.23.1. Registros del Programa	
3.23. Charlas, cursos y asistencia técnica en el interior del país	3.23.1. 16 expositores	3.24.1. Registros del Programa	
3.24. Participación en eventos de intercambio de información y divulgación de la situación del sector y las PYMES	3.23.2. 300 concurrentes		
3.25. Conocimiento y establecimiento de vínculos con otras experiencias similares	3.24.1. 50 eventos en los que se participó	3.25.1. Registros del Programa	
3.26. Adquisición y puesta en funcionamiento de equipamiento informático y software	15 contactos establecidos con proyectos u organizaciones similares	3.26.1. Registros del Programa	
3.27. Desarrollo de infraestructura y equipamiento para capacitación	3.26.1. N° y tipo de equipos y software adquiridos	3.27.1. Registros del Programa	
3.28. Diseño e implementación de un Plan de Trabajo conjunto con el personal de la Institución – una vez que CAMBADU lo haya asignado – tendiente a la capacitación, el entrenamiento y al traspaso progresivo de las actividades del Programa	Salón disponible y equipamiento		
3.29. Cursos de capacitación para funcionarios de CAMBADU	3.29.1. 25 cursos realizados y 70 participantes	3.29.1. Registros del Programa	
3.30. Diseño de un sistema de gerenciamiento del proyecto	3.30.1. Conformación del equipo técnico	3.30.1. Registros del Programa	
3.31. Implementación del sistema de Gerenciamiento del proyecto	Roles y funciones del equipo técnico asignados	3.31.1. Registros del Programa	
3.32. Monitoreo y evaluación global del proyecto	Documentos de evaluación aprobados	3.32.1. Registros del Programa	
3.33. Monitoreo del entorno del sector y del Programa	3.34.1. 15 eventos de difusión realizados		
3.34. Eventos inform/difusión Prog.			

## **APÉNDICE 2**

**EVOLUCIÓN DE LOS PRECIOS EN GRANDES CADENAS Y COMERCIOS DE CERCANÍA**





## **APÉNDICE 3**

**EVALUACION DE CIERRE DEL  
PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO  
DEL COMERCIO MINORISTA**

**CAMBADU – BID**

**Marzo de 2005**

**Agustín Canzani**

## **1. Introducción.**

El informe que se presenta a continuación es el resultado de la “Evaluación de cierre del Programa de Fortalecimiento del Comercio Minorista CAMBADU-BID”.

En el punto 2 se identifican los objetivos del trabajo, se describe brevemente la metodología y se establecen sus alcances y limitaciones.

En el punto 3 se realiza una breve descripción de los aspectos más importantes del Programa, como marco de referencia general para la evaluación realizada y para el análisis de la ejecución.

En el punto 4 se presentan y comentan los juicios de los participantes sobre las prestaciones recibidas.

En el punto 5 se analizan las expresiones de los mismos participantes sobre los efectos e impactos del Programa.

En el punto 6 se introduce la visión externa del evaluador sobre el proceso y los logros obtenidos.

En el punto 7 se presentan algunos aspectos relacionados con el cierre del Programa y la inserción futura de las actividades que continuarán realizándose.

Finalmente, en el punto 8 se presentan las conclusiones y sugerencias del estudio.

## 2. Objetivos, metodología, alcances y límites del estudio.

La finalidad del estudio fue la realización de una evaluación externa final del Programa de Fortalecimiento del Comercio Minorista que llevó adelante CAMBADU con el apoyo del BID. Por tratarse de una evaluación de cierre precedida por dos evaluaciones parciales anteriores realizadas por el mismo técnico, la misma fue definida con un enfoque algo diferente al que pueden encontrarse en evaluaciones de este tipo: no pensada únicamente como una evaluación de tipo “*check-in*” sino incorporando también, de manera especial, una perspectiva de proceso.

Realizada en instancias anteriores una revisión general de la estructura del Programa y sus principales características, se decidió que en este caso, más allá de una descripción básica, se concentrara la atención en los aspectos en los cuales el diseño original fue siendo modificado y enriquecido a lo largo del período de funcionamiento.

En los aspectos de ejecución, más allá que se realiza una evaluación específica del nivel de realización en términos de cada uno de los principales componentes, se busca también retratar el grado en que los mismos fueron siendo implementados, y las razones que estaban detrás de los cambios efectuados.

Se realiza un juicio respecto al nivel de cumplimiento del propósito del Programa, y se analiza el nivel de contribución hacia el Fin, tomando en cuenta los indicadores planteados, pero buscando también un juicio cualitativo fundamentado a partir de una visión externa.

Por otra parte, en la medida que el Programa finaliza su ejecución, pero quedará funcionando a nivel organizacional una unidad con cometidos similares, se realizan comentarios, recomendaciones y sugerencias que se supone pueden servir a la orientación futura de estas actividades.

Finalmente, se realiza un juicio general sobre todo el proceso del Programa, y se identifican algunas lecciones aprendidas a partir de la práctica que implicó esta intervención.

Como en anteriores instancias, el estudio de evaluación se basó en cuatro fuentes de información diferentes, que cumplen la función de servir como referente empírico y, a la vez, chequear el nivel de consistencia entre sí.

La **revisión documental** de los materiales generados por el Programa en distintos momentos se concentró en este caso en los informes semestrales de progreso desde mediados del 2002 hasta mediados del 2004. Los mismos se complementaron con información preparada por el Equipo Técnico del Programa a solicitud del evaluador.

Por otra parte, también se realizaron **entrevistas y reuniones con autoridades, personal de CAMBADU y el Programa**. En esta oportunidad, se

entrevistaron miembros de la Comisión Directiva, la Gerencia y la recientemente creada UDE.

Como en las oportunidades anteriores, el estudio también comprendió **entrevistas individuales a beneficiarios** del Programa, concentrando la atención en aquellos que tenían mayor nivel de exposición al mismo y, en varios casos, seleccionando beneficiarios que habían sido visitados en estudios anteriores, de tal manera de poder visualizar con más nitidez los cambios. Las entrevistas fueron realizadas personalmente por el evaluador, en la mayor parte de los casos en los propios comercios de los beneficiarios, lo que permitió también ejercer una dimensión de observación que se considera especialmente importante. La pauta de entrevista realizada fue similar a la utilizada en los estudios anteriores, pero con mayor énfasis en preguntas que pudieran desatar un proceso de reflexión y balance de los beneficiarios respecto al Programa. Las entrevistas fueron grabadas para poder analizar con más detalle las versiones sobre los procesos vividos y la estructura de razonamiento de los participantes.

Finalmente, como ocurre en todos estos casos, el consultor también utilizó **información de contexto** que refiere, fundamentalmente, a datos secundarios provenientes de diversas fuentes.

Como fue mencionado en estudios anteriores, evaluaciones de este tipo no están basadas en un modelo de tipo cuantitativo que permita un análisis estadístico de los efectos e impactos del Programa, tanto por el diseño general de la misma, como por el nivel de sistematización de los indicadores utilizados y como por la cobertura lograda en términos del número de beneficiarios.

Eso no implica, sin embargo, que no pueda realizarse un juicio razonablemente informado sobre los niveles de logro del Programa y sus aspectos más resaltables. Este juicio es posible al menos por tres factores: en primer lugar, porque existe una cantidad importante de información sistematizada relevada por el propio Programa, que puede servir como referencia para dictaminar sobre el nivel de ejecución y algunos aspectos del impacto; en segundo lugar, porque existen dos antecedentes de trabajos realizados por el mismo consultor que permiten establecer una visión comparativa sobre el antes-después de muchos de los casos aquí analizados y, en tercer lugar, porque existe cierto *background* previo sobre este tipo de proyectos en el país y en la propia experiencia del evaluador que le permiten realizar un juicio con más componente empírico que el de una simple observación analítica sin referencias previas.

Esto no implica señalar al menos una limitante importante que tiene esta evaluación: la ausencia de información más precisa sobre el desarrollo general de algunos sub-sectores –como es el caso de los bares- que podría haber servido como un elemento importante para establecer hipótesis sobre niveles diferenciados de impacto que se visualizan en el marco de este estudio. La carencia, sin embargo, no puede considerarse una insuficiencia del Programa, sino que refiere fundamentalmente a la falta de información confiable,

suficientemente desagregada y disponible con un nivel de actualización razonable para varios sectores de la actividad económica en Uruguay.

Más allá de estas precisiones, importa señalar que, a juicio del evaluador hay elementos empíricos suficientes como para realizar un juicio sobre el Programa, lo que se refuerza al encontrar que la información disponible y la recolectada mediante las visitas, las entrevistas y la observación, arrojan resultados que pueden considerarse básicamente consistentes entre sí.

### 3. El Programa CAMBADU-BID: principales características de su ejecución.

Como ya fue señalado en estudios anteriores, desde el punto de vista conceptual puede considerarse el Programa CAMBADU-BID de Fortalecimiento del Comercio Minorista de la Alimentación como el articulador de tres sub-programas o proyectos específicos, que refieren a un mismo propósito y contribuyen a un mismo fin. Respectivamente, el Programa definió y estructuró **tres componentes básicos** –que, a grandes rasgos, pueden resumirse al denominárselos como un **Sistema de Capacitación**, un **Sistema de Asistencia Técnica y Asesoramiento** y un **Sistema de Fortalecimiento Institucional y Actividades Asociativas**, componentes que tenían como **propósito lograr una gestión empresarial mejorada en los comercios minoristas de la alimentación** (almacenes, autoservicios y bares) y, de esa forma, colaborar a **mejorar la capacidad competitiva del propio sector**.

Con ese marco de referencia puede enfocarse el análisis de los resultados, efectos e impacto del Programa. Si bien desde los inicios hasta el momento del cierre el conjunto de actividades comprendidas en cada uno de los componentes fueron sufriendo variaciones –incluso en algunos casos de importancia- prácticamente todo lo realizado a nivel de ejecución a lo largo del ciclo de proyecto puede encuadrarse sin problemas en esta estructura básica.

En una primera etapa, cuando comenzó a implementarse, el Programa comprendía un paquete básico de servicios en cada uno de los componentes, los que fueron reformulándose –por lo general, vía adecuación de los servicios ya existentes y agregados de otros nuevos- sin que ello supusiera cambios en los objetivos del proyecto ni en la adecuación de los componentes respecto al propósito y el fin enunciados originariamente.

En sus inicios, durante el primer semestre de 1999, el **Sistema de Capacitación** incluyó, en función de la demanda detectada, el inicio de cursos con los temas vinculados al área de marketing (Atención al cliente, Marketing básico y Técnicas de ventas) y se planteó la instrumentación de algunos cursos referidos a temas operativos como Gestión de un servicio de alimentos y bebidas, Manipulación de alimentos de fiambrería y Mesero.

El año siguiente, se comenzaron a implementar algunos cambios en la oferta, buscando que los servicios de capacitación tuvieran un valor en sí mismo para cada participante pero que, a la vez, se complementaron con otros cursos, y se avanzó en la combinación adecuada de cursos en el área de gestión empresarial y los cursos operativos, a la vez que se buscaba integrar cursos con participantes que tuvieran distintos tipos de comercios y se realizaba un ajuste al perfil de esos participantes.

En el año 2001 se comenzó con un sistema de promoción permanente de los cursos, se realizaron los primeros cursos “a medida”, y se implementaron cursos en nuevas temáticas (informática, área gastronómica), para nuevos públicos (integrantes de grupos de compra) o en modalidades

diferentes (alianzas estratégicas con otras organizaciones). También por esa fecha se definieron los módulos –articulados en torno a áreas de conocimiento– que contribuirían luego al ordenamiento de buena parte de la oferta en capacitación.

En el año 2002 se dio un paso fundamental cuando la organización de los cursos ya fue articulada por esos módulos temáticos (Gestión Empresarial, Marketing y Exhibición, Informática, Recursos Humanos, Cursos Específicos por Rubro y Cocina). A su vez, se implementaron los “*mini-cursos*” bajo el formato de talleres de 4 horas, orientados a comerciantes que por su situación crítica contaban con poco tiempo y personal para poder capacitarse. Por otra parte, en los cursos que lo permitían, se incorporaron las visitas grupales con el docente a los comercios de algunos de los participantes.

En el año 2003 se comenzaron a incluir, con anuencia de los participantes, sus propios negocios como los casos de estudio en algunos cursos. A su vez, se establecieron los ciclos de talleres anuales para temáticas que requerían continuidad de encuentros, y se entregaron los primeros Diplomas por Módulos Temáticos y Diplomas Básicos de Formación Minorista. Los talleres vinieron a sumarse a la oferta ya existente, complementando el perfil con un enfoque más global.

En el año 2004, ya en el cierre de actividades, se implementaron los talleres de cocina y se reformuló el módulo de Recursos Humanos.

Este “periplo” del componente muestra el esfuerzo permanente del Programa por adecuar las prestaciones a las demandas, pero también por crear ofertas nuevas a partir de aspectos de la nueva realidad que el sector enfrentó durante la cambiante situación económica de esos años.

Esta situación no se verifica solamente en el caso de la capacitación. En el componente del **Sistema de Asistencia Técnica y Asesoramiento** también hay variantes relevantes. En sus inicios, se consideraba prestar servicios de Diagnóstico empresarial, Análisis de viabilidad de proyectos de reconversión, Estudios de inversión, Marketing, Asesorías puntuales, Seguimiento de la gestión de la empresa, Centrales de compra y en Grupos de seguimiento de la situación del mercado de consumo y del sector minorista.

Durante 1999 se incorporó regularmente un arquitecto a la realización de los diagnósticos empresariales, se concretaron asesorías puntuales en *layout* y se incorporaron las visitas a los que recibieron asesoramiento a los 3 y 6 meses de prestado el servicio.

En el año 2000 comenzaron los servicios de Asistencia Técnica en el interior del país, se implementaron nuevas áreas de servicios (diseño de logo y cartelería, Recursos Humanos) y el asesoramiento para Grupos de Compra (Marketing y promociones conjuntas, Desarrollo de la imagen del grupo, Asesoramiento en Recursos Humanos, Análisis económico financiero de negocios puntuales)



En el año 2001 comenzó el servicio de Monitoreo de Precios y se incorporaron nuevas áreas de asesoramiento en Calidad y Manipulación de Alimentos y Logística.

En el año 2002, en el marco de la crisis, la respuesta fue especialmente importante: apareció la línea de “servicios de emergencia”, con prestaciones que iban directamente dirigidas a responder algunas de las preguntas centrales que en ese momento se planteaban los comerciantes, así como brindar elementos para superar problemas específicos generados por una situación con pocos antecedentes recientes en el país. Así surgieron servicios como el Análisis de viabilidad de mantener el comercio, ¿Gana o pierde con su negocio?, Apoyo para la mejora del surtido, Elaboración de un plan de marketing. A su vez, se establecieron líneas de actividades conjuntas entre Asistencia Técnica y Capacitación y una línea de apoyo de actividades asociativas de comercios a nivel local, y se estableció un nuevo servicio de Monitoreo Quincenal de Precios con incorporación de la información del Ministerio de Economía y Finanzas, se creó y consolidó la nueva área de imagen y comunicación y se realizó la primera visita guiada a comercios en Buenos Aires.

En el año 2003 se incluyó la nueva área de Planificación Estratégica y se generó la Base de Datos de Personal.

Finalmente, en el año 2004, se desarrolló el nuevo servicio de Análisis comparativo de precios y estrategias en las grandes cadenas y negocios de cercanía y se desarrollaron herramientas con alto contenido de auto-aplicación en las áreas Económico-Financiera, Marketing y Recursos Humanos.

Algo similar ocurre con el componente de **Sistema de Fortalecimiento Institucional y Acciones Asociativas**. Si bien al comienzo del Programa existían algunas actividades identificadas, el conjunto de iniciativas que se establecieron y llevaron a la práctica aumentó y se diversificó considerablemente, al menos en cuatro grandes campos que pueden definirse dentro de este componente: las actividades propiamente asociativas, las actividades enfocadas a la difusión, publicidad y propaganda, las actividades de desarrollo organizacional del propio CAMBADU –donde resaltan el trabajo con el Consejo Directivo, la Gerencia y los funcionarios de la organización- y las actividades de investigación y desarrollo.

En este mismo componente parece especialmente importante señalar la presencia de un conjunto de actividades relacionadas con los aspectos de gerenciamiento, monitoreo y evaluación del Programa. El gerenciamiento se destaca en términos de su preocupación en aspectos tales como el uso adecuado de los recursos y la atención a la calidad de las prestaciones. Los aspectos de monitoreo y evaluación son relevantes porque desde los inicios se estableció un buen sistema de registro de las acciones llevadas adelante, el que se vió favorecido al incorporar paulatinamente una visión más sistemática que no se reducía simplemente a “tomar nota” de las actividades realizadas, sino a integrar la información en la planificación sobre nuevos pasos, en el

ajuste de la oferta de servicios y en la “rendición de cuentas” a nivel organizacional y respecto al organismo financiador. En este aspecto, el Programa puede considerarse realmente un ejemplo de “buenas prácticas”.

**Las cuestiones aquí referidas permiten establecer un primer gran mérito del equipo ejecutor: pasar de un “esbozo” de proyecto a un Programa desarrollado en casi todas sus dimensiones. Esto supuso una tarea muy importante de planificación durante la primera etapa, y luego una actividad constante en la búsqueda de sucesivos ajustes de la propuesta original, y de ampliación progresiva de las prestaciones ofrecidas por el Programa.**

Ese proceso de aumentos y adecuaciones progresivas de las prestaciones del Programa llevó a que el mismo tuviera niveles de ejecución importantes en los diferentes componentes, lo que en general supuso un nivel importante de obtención de metas de ejecución.

En el marco de las actividades del **Sistema de Capacitación** los datos a diciembre de 2004 indican que se realizaron 246 cursos y talleres, tomaron parte de cursos y eventos similares 883 empresas diferentes, totalizando 4166 participaciones.<sup>1</sup> Los datos muestran que, en números gruesos, entre 100 y 150 empresas, según el año, se incorporaron por primera vez a las actividades de capacitación. Y parece un indicador importante el que en los tres últimos semestres de funcionamiento del Programa, las actividades alcanzaron a un promedio de más de 400 participantes.<sup>2</sup>

Como estaba previsto, la gran mayoría de esos cursos y talleres estuvieron enfocados a transmitir herramientas de gestión (72%) y una proporción menor a calificar en cuestiones operativas del negocio. La mayor parte de la demanda de capacitación provino de almacenes y autoservicios, y sólo una proporción menor de bares, un aspecto sobre el cual se comenta más adelante.

Los datos sobre el **Sistema de Asistencia Técnica y Asesoramiento** muestran que se recibieron un total de 662 demandas de 464 empresas diferentes; de las propuestas realizadas se concretaron en servicios 440 (66 %), y casi siete de cada diez (69%) de las empresas que plantearon alguna demanda concretaron finalmente la contratación del servicio. Un núcleo reducido de las empresas solicitaron y contrataron 3 o más prestaciones de este tipo.

Finalmente, es más difícil sistematizar y resumir en pocas líneas lo realizado en el componente de **Sistema de Fortalecimiento Institucional y Acciones Asociativas**, pero la información disponible es lo suficientemente contundente como para hablar de un más que adecuado nivel de ejecución. La presencia en medios, los acuerdos con gremiales similares del interior del país,

---

<sup>1</sup> Los datos toman en cuenta únicamente Montevideo, que fue la cobertura inicialmente prevista para el Programa. Si se incluye el interior del país, la cantidad de cursos y talleres asciende a 282 y la de participaciones se incrementa a 5183.

<sup>2</sup> No se incluyen en estas cifras los cursos a funcionarios.

las actividades realizadas mediante alianzas estratégicas, la participación y apoyo del Programa a las actividades propiamente gremiales y a las actividades típicamente asociativas entre los afiliados, así como la capacitación interna y el soporte a la mejora de gestión en el propio CAMBADU dan cuenta de el juicio antes emitido.

**En suma, como ya lo señalaban los estudios anteriores, el nivel de ejecución del Programa CAMBADU puede considerarse muy satisfactorio, ya sea por la cantidad de actividades realizadas respecto a las previstas, los indicadores disponibles sobre la calidad de esas prestaciones y el grado en que el conjunto de acciones se fue adecuando progresivamente a los cambios en el contexto.**

Otro aspecto importante de la ejecución tiene que ver con el progresivo incremento del auto-financiamiento de las actividades. Las cifras disponibles permiten afirmar que la evolución es francamente positiva –y, realmente, puede considerarse más que satisfactoria- en los dos componentes básicos para los cuales se habían planteado metas importantes de auto-financiamiento.

En capacitación, el Programa comienza con niveles del 20% de auto-financiamiento, para progresar hasta el entorno del 70% a mediados de 2002. En ese momento, la explosión de la crisis hace bajar este indicador a niveles del 50%, acompañando una decisión estratégica del Programa de bajar los precios para mantener un régimen de actividad mínima, y poder seguir convocando a beneficiarios que, en muchos casos, se encontraban en situación económica muy complicada y, en buena medida, en situación financiera crítica. Los resultados muestran que ya existe una recuperación en el primer semestre de 2003, y que la proporción se incrementa de manera sostenida hasta ubicarse a fines de 2004 en un porcentaje del entorno del 83%.

En asesoramiento y asistencia técnica ocurre algo similar. Si bien en los inicios del Programa los porcentajes de auto-financiamiento casi mínimos (apenas 8% al cierre del primer semestre de 1999), la proporción se incrementa regularmente hasta que estalla la crisis. En ese momento, la proporción de auto-financiamiento estaba en niveles del 64%, y desciende más de quince puntos durante casi un año. La recuperación es más lenta, probablemente porque en estos servicios una parte de las demandas estaban planteadas por socios que realmente enfrentaban situaciones muy complejas, que amenazaban la propia subsistencia de sus comercios, y por tanto existe –y parece lógico- un importante nivel de subsidio a las prestaciones. Pero el indicador crece notoriamente en los semestres siguientes, lo que muestra la determinación del Programa de ajustar los precios cobrados por los servicios a una nueva situación de dinamismo económico y, importa también aclararlo, al ajustar las remuneraciones de los técnicos a una nueva situación de mercado. Con esta estrategia, el Programa finaliza con 90% de autofinanciamiento de las actividades de este componente en el último semestre de 2004.

**Los niveles de auto-financiamiento logrados en la etapa final pueden considerarse muy buenos, en tanto el indicador manejado es bastante estricto –refiere a lo cobrado por la prestación del servicio sobre**

**la pagado para que el mismo se ejecutara- y en tanto debe tenerse en cuenta que la cobranza no es una responsabilidad específica del Programa, sino de una parte de la estructura organizacional de CAMBADU que el Programa no controla.**

**Finalmente, un aspecto que merece ser señalado especialmente, es el nivel de desarrollo y sistematización del sistema de información del Programa, que con el paso del tiempo permitió monitorear la ejecución y, adicionalmente, arrojar información que sirvió como insumo para la planificación periódica, el ajuste de la oferta de servicios y las actividades a realizar y, en buena medida, incorporar elementos que permitían ir identificando los principales efectos del Programa y algunos de sus impactos, especialmente en el corto y mediano plazo.**

Un análisis de los diferentes reportes, y muy especialmente de los informes semestrales del Programa, permite visualizar con claridad este punto. Allí se encuentra una narración extensa de las actividades desarrolladas que incorpora luego un conjunto de información relacionada con los indicadores de ejecución (componentes) e impacto (propósito y fin) del marco lógico, lo que resulta de suma utilidad para saber en qué lugar se encuentra el Programa en un momento determinado. Y, por supuesto, permite también realizar juicios menos subjetivos sobre el nivel de logro.

En términos generales, aparecen solamente dos aspectos que pueden mencionarse como “debilidades relativas” en el nivel de ejecución, y que importa dejar planteadas. La primera es el bajo nivel de penetración del Programa a nivel de los bares. La segunda, lo que podría considerarse un nivel relativamente bajo de participación orgánica de los beneficiarios en la orientación del Programa.

En el caso de la penetración del Programa en los bares, es razonable pensar que ello puede deberse a una oferta menos diversificada –o, hasta cierto punto, menos adecuada- de la que existía para el rubro de almacenes y autoservicios. Pero, también parece razonable apuntar que esto puede deberse a otros factores: es probable que estén influyendo allí cuestiones que tienen que ver con una estructura etaria de los comerciantes más envejecida que en el rubro de los autoservicios; con negocios que tienen menor propensión a involucrarse en procesos de cambios porque perciben su actividad como más sencilla; y con una diferenciación interna más importante y con menos desarrollo de un nuevo “concepto” de negocio<sup>3</sup> del que existe en la rama de autoservicios y almacenes. Importa resaltar, sin embargo, que el Programa realizó esfuerzos importantes para penetrar en el sector, aún después de las dificultades encontradas con la oferta original. En ese sentido, al final del período de ejecución parece estarse encontrando una ventana de oportunidades a través del desarrollo de la categorización de los bares y de una iniciativa de dotar de una imagen corporativa a un grupo de estos establecimientos que comparten ciertas características comunes. Esa nueva receptividad parece estar basada en la aparición de algunos nuevos

---

<sup>3</sup> El concepto de “comercio de cercanía”, al que se aludirá más adelante, aparece en su desarrollo más vinculado a los autoservicios que a los bares.

empresarios que representan cierta “renovación generacional” en el sector. Y también se percibe en el hecho que aparecen algunas reconversiones de comercios especialmente llamativas detrás de las cuales ha estado el apoyo del Programa.

En el caso de la participación orgánica de los usuarios en las líneas directrices del Programa, es importante señalar que existieron mecanismos sistemáticos –aunque por lo general informales- de consulta, que en buena medida retro-alimentaban la propuesta original. Pero todo indica que esto podría haberse reforzado si hubieran existido canales orgánicos de participación en el marco del propio CAMBADU. Sin perjuicio de este señalamiento, como se analizará más adelante parecen existir algunos casos de “permeabilidad” de la estructura más tradicional de la organización, a partir de la lenta pero progresiva incorporación de algunos beneficiarios en roles secundarios de la estructura dirigencial.

#### 4. La visión de los participantes sobre los servicios del Programa.

Como ya fue mencionado antes, el conjunto de servicios que representaron las prestaciones del Programa fueron variados, y el nivel de exposición de los beneficiarios es, por tanto, también variable. De todas formas, hay algunas características generales de esa oferta que merece la pena señalar, y que surgen de la visión de los beneficiarios recogida en el relevamiento realizado para este estudio.

El primer punto relevante es el **altísimo nivel de conocimiento de los diferentes servicios por los beneficiarios**. Ese conocimiento es, a la vez, bastante profundo, ya que incluye no sólo la existencia de los servicios sino también aspectos tales como sus condiciones de acceso, precios, contenidos, etc. Aunque el conjunto de los socios de CAMBADU es lo suficientemente heterogéneo como para incluir a una proporción no desdeñable que no participó de las actividades realizadas, incluso en estos casos la oferta parece haber llegado, y es razonable presumir que los motivos que explican la falta de uso tienen más que ver con características personales de los comerciantes y sus empresas que con la falta de un nivel de información adecuada sobre lo que se ofrecía. Entre los que fueron beneficiarios, y muy especialmente entre los que usaron más servicios, es llamativo el grado de información sobre las posibilidades que abrió el Programa. En el intercambio con los propios beneficiarios se encuentran, como mínimo, cuatro factores que influyen en esta situación. El primero es el desarrollo y la mejora de los medios de comunicación internos –como el Boletín COMUNICAMBADU- que pasaron a tornarse un medio ágil y atractivo para informarse sobre la oferta de servicios. El segundo es la tarea de “marketing directo” <sup>4</sup>que el propio Programa desarrolló, que en el caso de algunas áreas, como las actividades de capacitación, se transformaron en medio de información y, a la vez, estímulos para seguir pensando en acciones empresariales en el marco del Programa. El tercero es la propia incidencia del equipo coordinador, que operaba como un canal de comunicación y una guía orientadora. El cuarto es el propio canal interno de información consolidado entre los participantes, que operaba como una forma privilegiada de información en tanto implicaba recibir recomendaciones de “un igual”, mecanismo que fue reforzado especialmente por la propia orientación del Programa, que fomentaba especialmente ese intercambio.

El segundo aspecto es la **condición de “oferta integrada”** que paulatinamente adquieren esos servicios. Si bien al comienzo todo podía ser visto como “un curso” o “un apoyo puntual”, con el paso del tiempo los comerciantes comienzan a entender que cada una de esas actividades no son cuestiones aisladas, y que tienen un punto de referencia clave en el paquete de servicios que el Programa les ofrece. En este sentido, las iniciativas de capacitación que comenzaron a articularse en torno a módulos comenzaron a abrir el camino para esa visión. Y, obviamente, visiones de este tipo también se

---

<sup>4</sup> Buena parte de los socios indican que las llamadas telefónicas antes de cada ciclo de capacitación o del inicio de cursos específicos operaban como “un despertador” que les hacía recordar la importancia del tema y la posibilidad de acceder a actividad.

reforzaron cuando se diseñan y comienzan a entregarse los certificados que se adquieren luego de un conjunto de cursos en un área de gestión. Algo similar ocurre cuando un comerciante contrata un asesoramiento básico, y encuentra que no se trata de un técnico que actúa solo, sino de un equipo que lo hace de manera coordinada, y lo mismo ocurre cuando se entera que rápidamente es posible recibir apoyo en aspectos específicos –por ejemplo, *layout* o recursos humanos. Pero es importante señalar que el tema de la “integralidad” no está solamente limitado a un área de prestaciones. En los hechos, los propios beneficiarios comienzan a entender el “concepto” del Programa – fortalecimiento del sector- y, con el tiempo, los representantes más dinámicos saben identificar con más precisión necesidades y formular mejor sus demandas, a la vez que interconectar los insumos de información, capacidades y herramientas que significan los servicios en el marco de su propia empresa. Por eso, pueden interpretar con facilidad el papel de un curso y su relación con un asesoramiento o con actividades asociativas como los grupos de compra. Este aspecto es sin duda un logro de la gestión del Programa, en tanto consiguió generar componentes con un nivel de desarrollo importantes pero con alto grado de coordinación entre sí, lo que evita la “esquizofrenia” de las prestaciones, un fenómeno común en programas sociales y que es habitual encontrar en aquellos que trabajan en el área de la pequeña empresa.

El tercer aspecto es **el grado de adecuación de los servicios a las necesidades de los beneficiarios, considerado de una forma dinámica y permanente**. Las visitas y charlas con los comerciantes en tres oportunidades a lo largo de cuatro años permiten conocer la altísima valoración que tiene el formato “abierto” que el Programa supo tener, especialmente por su capacidad de adecuación a las necesidades existentes o, incluso, a algunas demandas latentes que los comerciantes siquiera estaban en situación de formular adecuadamente. La adecuación parte de los aspectos más básicos, vinculados con cuestiones prácticas, como la modificación de días y horarios o los cambios en las cargas horarias de los cursos, la inclusión de nuevos técnicos - como un arquitecto- en el equipo de trabajo de los asesoramientos o el diseño de un asesoramiento para reformular el negocio en tiempos de crisis son ejemplos de adecuación de los servicios “tradicionales” del Programa a nuevas necesidades. Pero la adecuación también alcanza a la identificación de nuevos servicios, que implican cuestiones tan diferentes como las visitas a comercios en el extranjero o el servicio de información sobre precios en las grandes cadenas. En cualquier caso, los participantes resaltan la predisposición del Programa a realizar ajustes para mejorar el acceso o el nivel de aprovechamiento de las prestaciones, así como la actitud atenta para plantear nuevos formatos o contenidos de las actividades o, directamente, generar nuevos servicios.

El cuarto aspecto tiene que ver con **el alto nivel de involucramiento de la dirección y coordinación del Programa con la prestación de servicios**. En la visión de los beneficiarios, las personas responsables del Programa siempre estuvieron definiendo los aspectos importantes vinculados a la prestación de los servicios, se encontraban informadas del estado de situación aún cuando la ejecución del mismo no estuviera en sus manos, intervinieron en los casos en que fue necesario y mostraron siempre preocupación porque los

beneficiarios recibieran el servicio comprometido. Se percibe un interés permanente en ajustar paulatinamente las actividades que se realizan con regularidad, así como en consultar a quienes reciben las prestaciones sobre su evaluación y en incorporar las sugerencias y comentarios en la medida que resulta posible. Se habla de contactos frecuentes para requerir opinión, sugerir la participación en nuevas actividades o, simplemente, conocer la situación del negocio o el estado en que se encuentran iniciativas comentadas por los comerciantes. En el caso del asesoramiento y la asistencia técnica, se señala expresamente el rol de la coordinación del área apoyando en la definición de la demanda, el dimensionamiento del servicio y la adecuación en el contenido y la entrega de los informes.

El quinto aspecto tiene que ver con lo que se considera **calidad intrínseca de los servicios**. Como ya fue mencionado en evaluaciones anteriores, los juicios sobre las diversas actividades y los servicios prestados por el Programa son francamente positivos. Los indicadores de evaluación realizados por el propio Programa en las áreas de capacitación y asistencia técnica, así como en actividades específicas; el conjunto de personas visitadas durante el proceso de esta evaluación y los registros de evaluaciones anteriores permiten afirmar que este no es meramente un juicio coyuntural y mucho menos una aceptación “cómplice”. Muy por el contrario, los comerciantes son capaces de realizar observaciones sobre las características de las actividades, pero esas puntualizaciones son referidas más que nada a cuestiones específicas y predomina la visión respecto a que rápidamente se generaron, cuando fue necesario, los correctivos correspondientes. Esto fue creando una confianza básica que se transformó, paulatinamente, en uno de los capitales del Programa, que también tiene efectos en CAMBADU como organización y, sin duda, en lo que pueda seguirse haciendo en el futuro en estos campos de actividad. No menos importante es también el hecho que esa confianza sirvió para que muchos de los participantes comenzaran a involucrarse en actividades cuya utilidad podrían no entender cabalmente en un primer momento, pero de la cual tomaban parte como resultado de confiar en las recomendaciones y orientaciones del equipo técnico a cargo del Programa.

El sexto aspecto está relacionado con **el efecto motivador de la prestación de servicios**. Los participantes comentan que, para el tipo de empresarios que ellos son, el hecho de recibir la atención de algunos técnicos significa, por sí mismo, un estímulo para llevar adelante ciertas actividades o, incluso, empezar a pensar ciertos problemas desde una perspectiva diferente. Mencionan también que el compartir algunas de esas instancias con colegas representa la posibilidad de acceder a información, conocer realidades similares, no sentirse “el único al que le pasan ciertas” cosas y, saber que existen ejemplos exitosos de manejo de algunas situaciones. Estas situaciones los alientan a ensayar caminos similares, tomando en cuenta no solamente ejemplos “teóricos” sino casos reales en los que creen ver senderos que son posibles de ser transitados por personas como ellos. Los ejemplos son muchos, y refieren a aspectos tan diferentes como el sencillo hecho de incorporar una nueva marca de productos atractiva para cierto tipo de cliente a cuestiones más complejas como inversiones de cierto porte en el equipamiento del local, como la introducción del código de barras y el *scanner* como sustituto



de la caja registradora, pasando por cosas tales como la revalorización de la información económica provista por los medios masivos de comunicación –que antes se consideraba “para otros” empresarios- o, incluso, el aumento del interés en la formación de otros miembros de la familia en cuestiones relacionadas con la propia gestión del negocio.

El séptimo aspecto refiere al **efecto integrador de la participación en algunos tipos de actividades**. Tradicionalmente, la mayor parte de este tipo de empresarios se veían a sí mismos como personas aisladas. El vínculo que establecían a través de CAMBADU era relativamente débil o, en muchos casos, limitado a la contratación de servicios regulares de tipo administrativo o a instancias generales de tipo evocativo –festejos, etc. Asimismo, tampoco veían a la mayoría de sus colegas como personas a las cuales podrían acercarse y con las cuales intercambiar sobre la marcha de sus negocios. Actividades como los cursos, los grupos de compra o las visitas de comercios en el exterior tienen la gran virtud de mostrar a los participantes que ellos forman parte de un sector más grande, y que sin dejar de mantener sus perfiles propios, pueden integrarse a un sector más amplio con una visión diferente, que no es ya la de competencia entre pares sino de complementación entre iguales y competencia con otros segmentos comerciales. Esa visión –“mi gran competencia no es el almacencito de la otra esquina, sino que nuestra gran competencia es la gran superficie de la zona”- genera la posibilidad de sentirse integrado a un todo más comprehensivo donde pueden desarrollarse comportamiento cooperativos intra-sector con mucha mayor facilidad que antes.

Adicionalmente, hay algunos elementos referidos a las actividades y los servicios que fueron variando a lo largo del Programa y que, bajo distintas formas, implicaron también **cambios en la visión general que los participantes tienen de las prestaciones del Programa**. En el primer estudio realizado se percibía entre algunos beneficiarios una cierta visión “donativa” que estaba detrás del acceso a los servicios. En otras palabras, ciertos beneficiarios suponían que, por algunas de sus características, ellos eran lógicos receptores de un programa de asistencia. En otras palabras, parecería sugerirse, de manera más o menos explícita, que por la sencilla razón de ser socios de CAMBADU o por su situación desfavorable como comerciantes minoristas, ellos tenían derecho a un Programa de este tipo, casi negando la posibilidad de participar en el financiamiento de las actividades. Con el paso del tiempo, el creciente porcentaje de autofinanciamiento de las diferentes prestaciones ha hecho desaparecer paulatinamente esa visión, y la enorme mayoría de los participantes visitados considera que servicios de este tipo son prestaciones que deben ser financiadas sino totalmente, al menos en una parte relevante por quienes reciben estos servicios.

De la misma forma **se fue modificando también una visión a veces acotada a motivos estereotipados por otra que toma en cuenta un conjunto de criterios más racionales** como base para la participación en las actividades. En capacitación es donde este cambio parece más visible. Mientras que en los primeros años del Programa se visualizaba un conjunto de participantes que se consideraba algo así como un “deber ser” la participación

en los cursos, más allá de los resultados que ellos tuvieran para su trabajo posterior, en la etapa final se encuentran empresarios que evalúan de manera más ponderada el tomar parte de esas actividades, teniendo en cuenta sus características –temario, plazo, costos, etc.- y el grado de aplicabilidad que los conocimientos a adquirir puede tener en la gestión de la empresa.

Los puntos anteriores permiten señalar también otros aspectos importantes, que tienen que ver con la lógica de los programas y con este Programa en particular.

En primer lugar, se puede afirmar que resulta un elemento básico en estos emprendimientos la noción de **proceso**. Aunque existe un diagnóstico de base, y ciertas necesidades identificadas de manera primaria, los programas suelen necesitar de procesos de ajuste de su oferta de servicios, incorporando de manera regular aquellas cuestiones que aparecen como intereses y/o necesidades no detectados anteriormente, así como otras cuestiones que se transforman en necesarias como resultado de cambios en el contexto o de la propia evolución de los beneficiarios del proyecto. En caso del Programa CAMBADU, los resultados logrados en términos de ejecución no podrían explicarse si la gestión de Programa no hubiera tenido la capacidad como para ir entendiendo los cambios necesarios sobre la marcha, y adaptando progresivamente la oferta de servicios, manteniendo los objetivos rectores originales. Casos como la aparición de los mini-cursos en el área de capacitación y los asesoramientos rápidos para los comercios en crisis en asistencia técnica son un ejemplo de esta comprensión en términos de respuestas a nuevas demandas. Entre otras cosas, el enfoque de proceso requiere de un organismo ejecutor con la suficiente flexibilidad como para operar. La importancia de ese enfoque no termina aquí, pero hay otras dimensiones del concepto que, por referirse a temas diferentes, serán consideradas más adelante.

En segundo lugar, vale la pena señalar sobre la importancia del **esquema y el estilo de gestión** de los proyectos. Todo indica que en el caso de este Programa se conjuga un estilo de gestión eficaz y eficiente, asociado a un muy fuerte compromiso con los objetivos planteados y que se refuerza paulatinamente. Y que esto sucede en el marco de una organización que es relativamente inexperta en aspectos como la organización y prestación de servicios del tipo de los que brinda el Programa. En ese sentido, la relativa independencia del equipo técnico operó, en este caso, a favor del proyecto, pero cierta debilidad organizacional en estos temas es uno de los factores que pueden estar comprometiendo el mantenimiento futuro de estas actividades.

Finalmente, en tercer lugar, vale la pena señalar los efectos de la **integración de los componentes**. En muchos programas con cierto nivel de complejidad es común ver que las prestaciones se procesan con relativa autonomía unas de otras –cuando no existe directamente cierta competencia entre ellas- y que eso lleva a que los beneficiarios tengan dificultades para comprender el papel que juegan cada uno de los servicios, el grado en que son efectivamente cosas diferentes y pueden complementarse entre sí. En este caso, parece evidente que, sin perder la identidad necesaria para gestionar

cada una de las líneas de prestaciones, se puede hablar efectivamente de un proceso de coordinación y mutua retroalimentación, no sólo entre los componentes en los que podría parecer más evidente –capacitación y asistencia técnica- sino también entre las actividades de fortalecimiento institucional y las acciones asociativas. Esto representa todo un logro del equipo técnico, en tanto supone una adecuada comprensión de cada uno de sus roles en el proceso de trabajo.

## 5. La visión de los participantes sobre los efectos e impactos del Programa.

La primera cuestión que aparece con claridad al momento de conversar con los beneficiarios es que el Programa, en su **primera etapa**, significó **una oportunidad de poder hacer algo diferente a la rutina que implicaba la gestión del comercio**. En la reconstrucción de las trayectorias personales en estos años se encuentra una cantidad de personas que dicen haberse acercado porque se sentían constreñidas a un entorno dominado por las responsabilidades del trabajo directo en la gestión del comercio, con mucha presión de tareas concretas y sin capacidad de tener un ámbito diferente para dejar entrar otras cosas. Entre ellos se encuentran incluso personas que, por sus roles familiares, no tenían papeles relevantes en la estructura de gestión del comercio. El caso de muchas mujeres y jóvenes es un ejemplo de ese tipo.

Los testimonios de los participantes son claros al respecto:

*“Al inicio, para mí era casi como un recreo, porque salía un poco del encierro que implicaba estar siempre en esto. Ahora, ir a un curso es algo más complicado, pero eso está bien, porque quiere decir que salir del comercio para mí tiene un costo, porque siento que lo que hago acá tiene sentido. Sí, cada vez tiene más sentido..” (Beneficiario, autoservicio)*

*“Yo conocí la convocatoria y un poco fui a ver, sin mucha expectativa...” (Beneficiaria, autoservicio)*

Eso significa que, al menos al comienzo, muchos participantes – especialmente integrados en el componente de capacitación- se acercaron atraídos por algo así como un “efecto novedad”, sin tener muy claro hacia dónde podrían orientar esos conocimientos recibidos. Ese grupo parece mayoritario, sobre otro que en realidad ya visualizaba en la oferta la posibilidad de algún tipo de recurso que podría ayudarlo, ya fuera a salir de la situación en que se encontraba, ya fuera a proyectarse hacia otra situación.

En buena parte de los “iniciados” en el vínculo con el Programa comienzan a despertarse inquietudes diferentes. Por lo pronto, todo indica que el contacto con los servicios, ya sea en la modalidad de capacitación o en los asesoramientos que comienzan a realizarse, implica para la mayoría **“abrir la puerta” a un conjunto de “cosas nuevas”**. Al principio, son por lo general, un conjunto de elementos que tienen un carácter de novedad y que, al menos en ese momento, no suponen “mundo nuevo”: apenas los indicios de que otras cosas existen, y quizás puedan tener cierto tipo de utilidad.

*“En realidad yo fui a escuchar, y ahí me di cuenta que tenía un montón de herramientas que yo podía llegar a utilizar. No eran cosas de otro mundo, yo las podía hacer...” (Beneficiario, autoservicio)*

Esas “cosas” tienen nombre y apellido muy variado: para algunos, son simples nociones de contabilidad, para otros el concepto de un flujo financiero; para aquellos descubrir que un negocio de este tipo no funciona sobre la base de *“marcarle un 30 o 40% al precio al que me lo vende el mayorista”*, para éstos la idea que un comercio como el suyo puede manejar el concepto de atención al cliente *“como ya una vez leí que hacían las grandes cadenas”*. Como resultado de la interacción, entonces, el programa hace **conocer herramientas nuevas, o comprender la utilidad de herramientas cuya existencia ya se conocía –y podían estar disponibles- pero no se sabían aplicar**. En ese sentido, son muy impactantes los testimonios de los beneficiarios sobre el conjunto de cosas que ellos pueden aprender de un curso o un asesoramiento. Por ejemplo, comienzan a percibir que distinguir cuánto se vende de cada producto y cuál es su contribución al margen de utilidad global del negocio es un aspecto clave, que puede conocerse utilizando la información que ya está en su propia contabilidad; empiezan a entender que el ordenamiento de los productos en el local puede hacerse no meramente con un criterio estético o de comodidad para la reposición, sino acompañando a ciertas lógicas de comportamiento del consumidor que maximizan la probabilidad de compra; perciben que pueden implementar promociones sencillas y medir sus resultados sin tener que invertir una cantidad importante de recursos ni contratar una agencia de publicidad. Como estos, los ejemplos son de los más variados.

En medio de ese panorama en que los empresarios se encuentran con nuevos conocimientos juega un papel preponderante también el **conocer personas con un punto de vista diferente, que pueden hablar sobre sus negocios con una perspectiva distinta**. El conjunto de los servicios que comienza a ofrecer el Programa está basado en la presencia de técnicos: técnicos como instructores, técnicos como asesores, técnicos como orientadores, etc. El cambio que para muchos comerciantes significa este hecho es muy relevante. Son muy claros los testimonios respecto a la existencia en el sector de una concepción fuertemente arraigada de “saber tradicional”, generado en la práctica, y en buena medida despreciativo o desconfiado de los conocimientos de origen técnico, considerados muchas veces como “pura teoría” alejada de la “realidad”. En otras palabras, se trata de la existencia de una legitimidad basada casi exclusivamente en el éxito comercial, sin tomar en cuenta si ese éxito está basado en factores que pueden no tener que ver, en términos estrictos, con la propia gestión del negocio – como coyunturas especialmente favorables- o sin considerar que la “receta” que funcionó ayer puede no tener la misma efectividad hoy, en un contexto diferente. Visto en perspectiva, queda claro que la aceptación del punto de vista técnico como un punto de vista válido tiene una importancia crucial en el desarrollo de proceso de mejora de la gestión.

*“Mi padre tenía que hacer algún cambio y..¿qué hacía? Consultaba con los amigos de él a los que le había ido bien. ¿Qué sabían esos tipos de negocio? La verdad que no mucho... Pero consultaba con uno que podía ser un escribano amigo, otro que tenía una mueblería, una estación de servicio.., y casi nunca con otro bolichero. Claro, cuando las cosas cambian te das cuenta que esa forma de pensar no te sirve para mucho, y que hay otra gente que*

*estudió, tiene conocimientos sobre temas muy variados, y que eso te puede servir para mucho...” (Beneficiario, barista)*

En las actividades colectivas, especialmente en el marco del componente de capacitación y en algunas de las acciones asociativas, los participantes resaltan la importancia que para los participantes comienza a tener el **conocer “pares” que pueden ayudar a tener perspectivas distintas, a integrar o a descartar elementos diferentes a los que ellos usan habitualmente**. Así como existe una dificultad inicial para dotar de legitimidad al conocimiento técnico, se acepta tempranamente la experiencia de los pares como una legitimidad práctica. La importancia del asunto reside en que, aún reconociéndola, la mayoría de los participantes dicen que no tenían oportunidad de intercambiar sistemáticamente con sus colegas, y que varias de las instancias del Programa se transformaron efectivamente en un ámbito de intercambio de información y, por tanto, de conocimiento. Varios de los participantes entrevistados comentan lo importante que fue para ellos saber que otro tenía el mismo problema, o que otro había hecho antes lo que él mismo había pensado en hacer, y podía recomendarle sobre el tema, tanto sobre lo que hacer como sobre lo que no hacer. En esos casos, la experiencia de los colegas se transforma en una “hoja de ruta” para la implementación de cambios en el negocio.

*“Yo aprovechaba los quince minutos del café para conversar con todos. Eso no se paga con nada..!” (Beneficiario, autoservicio)*

*“El grupo de compra es importante, pero no sólo por lo que comprás, sino que ahí vos tenés información de todo, sabés en que anda la cosa, te hacés una idea de cómo va todo a través de los colegas. Aunque no comprara nada, yo seguiría ahí porque la información y el intercambio vale la pena.” (Beneficiario, autoservicio)*

Una vez que los participantes se ponen en contacto con la información, toman conocimiento de otras realidades, escuchan propuestas de cambios y desarrollo de sus negocios, y en un momento que es más temprano o más tarde según los casos, sienten que, en una expresión que es repetida hasta el cansancio, **“se me abrió la cabeza”**. Esto **supone la posibilidad de pensar que hay una manera distinta de hacer las cosas**. Lo diferente varía en cada caso: para algunos, se trata de cambiar en formas de organización de su estructura de trabajo, para otros implica situarse en un contexto que antes ignoraban y/o despreciaban, y también aparecen los que simplemente identifican “procesos de mejora” muy concretos y puntuales. Pero, **para muchos, el cambio clave es, directamente, asumirse como empresarios**. Esta definición, obvia para muchos observadores externos, estaba lejos de ser una cuestión evidente para una cantidad importante de los participantes. Con las connotaciones no necesariamente positivas que el término tiene en Uruguay, la auto-ubicación en ese lugar social es un dato relevante en el proceso de cambio de la gestión de los comercios. Directamente, supone que es posible para ellos diferenciar entre capital y trabajo, considerar que su actividad no es meramente “un empleo”, asumir que tienen que manejar la dimensión de los recursos humanos de la empresa, y que pueden –y deben–

tomar cotidianamente un conjunto de decisiones que tienen una naturaleza distinta de la que presenta su actividad económica percibida como una prestación de servicios similar a la que podría hacer un “trabajador independiente instalado”.

A partir de esa definición, **los beneficiarios comienzan a desarrollar un proceso que implica pensar que es posible cambiar su negocio.** Se dan todos los extremos. En algunos casos, el cambio está visto como la única posibilidad de subsistencia: en un entorno competitivo, cambiar empieza a ser visto como el único camino para poder seguir existiendo. En otros, cambiar es, directamente, la posibilidad de aprovechar oportunidades para mejorar, y en esa perspectiva los cambios son el camino para incremento de los ingresos, mejora de las condiciones de trabajo, mejora de las condiciones de vida, focalización en la actividad comercial o reducción de la incertidumbre de la actividad económica. Y, en un grupo no menor, cambiar es la posibilidad de “dar el salto”, proyectarse a un nivel superior, capturar proporciones crecientes del mercado vía la ampliación del propio giro, la incorporación de nuevos rubros o la reformulación del negocio. El despegue de los servicios de asesoría y asistencia técnica tiene mucho que ver con este momento del proceso.

De todas maneras, lo que importa no es tanto el origen de ese cambio, sino el hecho que éste trae aparejado otros cambios. **Puestos en ese lugar, los beneficiarios tienden a percibir que eso los obliga también a cambiar a ellos.** Esto refuerza la demanda de las diferentes actividades del Programa, incluso comenzando a abarcar no solamente a quienes son propietarios, sino al conjunto de los recursos humanos que forman parte de la unidad económica. La propia postura de las personas frente a la actividad económica tiende a cambiar, en tanto, como dice un participante, no se trata solamente de “*cuánto trabajo le pongo al comercio*”. Aunque no haya sido formulado siempre de la misma manera, la nueva visión puede sintetizarse en el reconocimiento de un modelo empresarial poco adecuado: “***El minorista trabaja mucho y piensa poco***”.

Ese reconocimiento es clave para comenzar a **incorporar de manera sistemática herramientas que estaban ausentes en la forma en como se concebía el negocio antes.** Es interesante observar que si bien hay cambios relacionados con la magnitud y las características de los comercios, los procesos de cada participante son particulares, y no necesariamente el camino recorrido tiene que ver con el tamaño de la unidad económica. Hay imágenes más fuertes que mil palabras: es así que es posible ver a un grupo de mujeres unidas originariamente por sus afinidades políticas que hace unos años instalan un negocio con finalidad de subsistencia económica y que hoy reciben al evaluador en la trastienda del comercio adornada con fotos de su líder político mezcladas con los carteles resultado del proceso de planificación estratégica de “su” empresa: misión, visión, objetivos, etc.

*“Tenemos la claridad suficiente como para distinguir que la gente no nos compra por lo social, pero igual sentimos que le estamos devolviendo al barrio parte de lo que nos da... Y eso no nos hace dejar de ver que nuestro principal desafío ahora es mejorar la rentabilidad.” (Beneficiarias, autoservicio).*

Obviamente, los cambios también están relacionados con las características de las personas y el nivel de involucramiento con el proyecto empresarial y el grado de participación en diversas actividades del Programa. En los casos en que el desarrollo es más importante, es posible identificar la presencia de una **capacidad analítica** que les permite, según las propias formulaciones “ver cosas que antes no veía”. Eso supone capacidad de **ver la crisis, ver los cambios del mercado, pero también saber que es posible buscar una forma de pararse frente a esas situaciones**. Una de las constataciones más llamativas es el grado en que una parte importante de los comerciantes lograron superar la crisis utilizando recursos propios y conocimientos y herramientas que habían incorporado como resultado de su involucramiento en el Programa. Incluso, varios de ellos se refieren al complejo contexto que estalló a mediados del 2002 como un escenario que presentó oportunidades de desarrollo.

Los beneficiarios interpretan que **las prestaciones del Programa los ayudaron a generar cierta capacidad de anticiparse o, como mínimo, de no correr siempre de atrás** a los cambios que se producían en el contexto. Este elemento es particularmente valorado, tanto porque se percibe como uno de los aprendizajes fundamentales, como porque se considera que el Programa tuvo una actitud atenta que permitió alertar a los participantes sobre esos cambios, e identificar un mapa de acciones potenciales para enfrentarlos.

La evaluación también permite identificar que buena parte de los beneficiarios sienten que a través del concepto desarrollado por el Programa del “**comercio de cercanía**” se va generando un discurso colectivo que les permite a los minoristas de estas ramas identificarse con mayor comodidad y desarrollar un concepto empresarial con el cual parecen identificarse progresivamente. Buena parte de los beneficiarios identifican con bastante claridad las fortalezas y debilidades de este modelo, y se sienten relativamente cómodos en ese segmento, en tanto les permite pensar sus estrategias dentro de una categoría que les da un lugar y les permite pensar en alternativas que ya han sido identificadas como desarrollos relativamente exitosos en otros lugares del mundo.

Finalmente, los participantes consideran que, en alguna medida, **el Programa sirvió para que incorporaran o recuperaran un sentido de pertenencia a CAMBADU**, como un ámbito no solamente reivindicativo, sino también como un lugar donde pueden encontrarse y articular esfuerzos entre colegas. Una parte importante de los beneficiarios consideran que el Programa revivió CAMBADU, y para otros el Programa es, en cierta forma, CAMBADU. Por eso, en casi todos los casos, manifiestan su interés en que se mantengan las actividades y hacen énfasis en que sería ideal que se mantuviera también el vínculo de los profesionales a cargo del Programa con la organización, ya que estiman que existe un fuerte sello personal en todo lo realizado.

*“CAMBADU dejó de ser un club de amigos, se tuvo que renovar, ahora como que está más cerca de los socios, tiene una oferta más atractiva.”  
(Beneficiario, barista)*



## 6. Un juicio externo sobre los efectos y el impacto del Programa.

Como ya fue mencionado en el punto 3 –donde se analizó la implementación- se puede hablar de un balance claramente favorable sobre las características del diseño y la ejecución del Programa. El juicio se basa en el nivel de cumplimiento de las metas establecidas en torno a las actividades a desarrollar y los componentes identificados, así como en la capacidad del Programa para articular progresivamente un conjunto de servicios que se fueron ampliando y flexibilizando respondiendo a las necesidades de los beneficiarios y a los cambios en el contexto.

La teoría de proyectos indica que dada la verificación de un nivel adecuado de ejecución, **y en el marco de un entorno que se comportó como se preveía**, si la intervención es adecuada, debería haberse logrado los objetivos previstos. En este caso, debería poder verificarse el cambio previsto en el propósito y debería tenerse algún tipo de indicio de avance hacia el fin identificado por el Programa.

En este punto, entonces, **es importante señalar que una parte de esa cadena lógica causal presenta variaciones**. Como ya fue señalado en el estudio anterior, *“parece necesario establecer un especial llamado de atención, en la medida que uno de los supuestos básicos del proyecto está lejos de poder ser considerado como razonable en la actualidad. En el nivel de propósito a fin se establece como supuesto que las condiciones macro-económicas se mantengan en sus rasgos generales, y la evolución del contexto durante el último período transcurrido muestra cambios de una magnitud y características que seguramente están marcando un escenario diferente.”*

La observación se realizaba en aquel entonces para advertir sobre las variaciones que imponía en el marco del proyecto la crisis del año 2002, que afectó sustancialmente la situación económica, sumando en pocos meses a la caída del PBI ya existentes niveles de recesión poco conocidos en los últimos años, modificación de la política cambiaria, severa crisis financiera y del sistema bancario –con la consiguiente restricción del crédito- e incipiente proceso inflacionario. En ese momento, se advertía: *“Por tanto, es indispensable señalar este problema de cambio de supuestos que, en la práctica, se transforma en una situación de fuerte amenaza y alto riesgo para la consecución de los objetivos del proyecto. O, dicho en otras palabras, un contexto bastante más negativo para el desarrollo del proyecto, de manera específica en la relación propósito-fin, y de manera más general en las posibilidades concretas de alcanzar los niveles de ejecución previstos dados los cambios que este contexto puede significar en la demanda de las prestaciones del Programa.”*

Bien es sabido que ese contexto varió también luego del año 2002. A fines del 2004, en el momento de cierre de la ejecución del proyecto, el país presentaba un dinamismo económico importante, con niveles relevantes de crecimiento económico, una relativa estabilidad cambiaria, inflación controlada,

recuperación importante de la demanda interna y mejoras en el nivel de ocupación de la población activa. Aunque a nivel económico los cambios más notorios se verifican en los sectores vinculados a la exportación, por la fuerte ganancia de competitividad resultado de la modificación de la pauta cambiaria, existe consenso en afirmar que el proceso también implicó una dinamización general que en parte puede haber alcanzado al comercio minorista en particular, aunque la mayor parte de los estudios disponibles sugieren que este sector fue de los más tardíos en reaccionar y acompañar ese “tono” general. Asimismo, otros temas quedan aún pendientes, como la reactivación del nivel de crédito a las empresas y el nivel de endeudamiento de algunos sectores productivos –y especialmente de las unidades económicas deudoras en moneda extranjera.

**De todas maneras, importa señalar que el Programa debió enfrentar un contexto económico seguramente más cambiante del que se preveía, y eso representó un desafío adicional para la ejecución y para el logro de los objetivos previstos.**

En ese marco, las preguntas que importa responder respecto a los efectos e impactos del Programa son relativamente claras, están directamente relacionadas con los objetivos –propósito y fin- enunciados originalmente, y refieren a dos cuestiones básicas, que se conocen tradicionalmente como **nivel de impacto y atribución**.

A nivel de propósito, la pregunta pertinente es la siguiente: ¿Los empresarios participantes mejoraron la gestión de sus negocios? Si la respuesta es afirmativa, cabe preguntarse también: El cambio, ¿se debe a la existencia del Programa, o puede considerarse como resultado de otros factores?

**En la opinión del evaluador, toda la evidencia sugiere que la gestión empresarial de los comercios minoristas participantes mejoró, en muchos casos notoriamente, y que el Programa fue un factor fundamental en esa mejora.**

Un desarrollo de los argumentos que pueden considerarse “cualitativos” que apoyan este juicio fue expuesto en los puntos anteriores. En cuanto a los argumentos que pueden considerarse “cuantitativos”, la manera más adecuada es referirse a los propios indicadores del proyecto. Allí se señalaba como metas al final del Programa que el 70% de los socios participantes en el Programa que aplica instrumentos de gestión nuevos basados en elementos de cursos o servicios brindados por el Programa, y que el 50% de los socios participantes que llevó adelante cambios o reformulaciones del negocio basados en elementos de cursos o servicios brindados por el Programa. En cuanto al primer indicador, el relevamiento realizado por el propio Programa indica niveles de aplicación que varían entre el 89% (participantes que recibieron servicios de Asistencia Técnica) y 90% (participantes que recibieron servicios de capacitación). En cuanto al segundo indicador, el mismo relevamiento indica niveles de realización de cambios que varían, respectivamente, entre 78% y

79%. No existe en esta evaluación una cuantificación equivalente, pero la percepción indica que esos niveles son razonablemente válidos.

Por otra parte, el propio Programa relevó información sobre una muestra “testigo”, integrada por afiliados a CAMBADU que no habían hecho uso de los servicios, y sus resultados muestran ciertas diferencias de desempeño que pueden considerarse muy importantes.<sup>5</sup> Hay algunos elementos que muestran que existe cierto nivel de auto-selección previa entre los beneficiarios del Programa: tienen menos edad promedio, un nivel educativo algo mayor, están algo mejor equipados y parten siendo empresas algo más grandes y con una caja promedio más elevada que los comercios que no solicitaron asesoramiento. Pero en el período 2001-2003 los asesorados aumentaron más de 20% la superficie ocupada –más de tres veces la producción del grupo testigo- mientras que incrementaron su caja diaria en pesos, el monto de caja diaria por persona ocupada y el de caja diaria por metro cuadrado, indicadores que tuvieron la evolución opuesta –claramente negativa- en la muestra testigo de comercios afiliados a CAMBADU que no recibieron asesoramiento.

Como suele ocurrir, responder la pregunta sobre el grado en que se avanzó hacia el fin previsto es algo más complejo. En este caso, la interrogante que debería plantearse es la siguiente: ¿Mejoró la competitividad del sector? Si esa mejora existió, entonces tiene sentido preguntarse también: Esa mejora, ¿se debe a la existencia del Programa, o pueden considerarse como resultado exclusivo de otros factores?

**La evaluación no está diseñada para contestar con suficiente firmeza esta pregunta, pero todos los indicios sugieren que efectivamente la competitividad de muchas empresas del sector mejoró notoriamente, y que el Programa tuvo que ver en esa mejora, aunque es razonable pensar que ese impacto en la competitividad no alcanzó a las unidades más retrasadas del sector.**

El Programa había definido como indicadores críticos el porcentaje de comercios minoristas que permanecen en actividad (se fijaba una meta del 75%), y el porcentaje de participación de los comercios minoristas en la canasta básica alimentaria (se fijaba una meta del 55%).

Los datos disponibles respecto al primer indicador muestran una disminución del número de comercios de la rama, lo que estaría mostrando un retroceso respecto a la situación de partida. Pero, a su vez, también los datos muestran que el descenso de 32% del número de empresas del sector se contrapone con un aumento de 6% en la masa social de CAMBADU en el período de referencia, y las estimaciones indican un aumento de cobertura de la organización en el sector del orden del 41%. Probablemente, es sobre estos aspectos que hay información menos contundente, pero importa realizar dos salvedades: la información manejada no está totalmente actualizada y, como se sabe, un Programa es necesario pero no suficiente para lograr el fin. Y, en

---

<sup>5</sup> Documento de Benchmarking y Análisis Comparativo con Grupo Testigo. Area de Asistencia Técnica. Programa de Fortalecimiento del Comercio Minorista ATN/ME-5950-UR.

este caso, todo indica que hubo factores de contexto que o no existieron para coadyuvar al éxito del Programa o fueron directamente en el sentido contrario.

En términos del segundo indicador, toda la información disponible sugiere que la meta fijada fue superada, se llegó a un 70% de participación del comercio minorista en la canasta básica.

Adicionalmente, hay por los menos otros dos elementos que convendría tener en cuenta. El primero, que proviene de la visión de los beneficiarios, que habla de una “ganancia” de competitividad, especialmente respecto a las grandes superficies y respecto al período post-crisis. El segundo, que refiere al reconocimiento específico de actores externos sobre este tema.

En este aspecto, entonces, las conclusiones no pueden ser contundentes, especialmente si se toma como referencia a **todo** el sector. Sin embargo, si el fin se limita al conjunto de participantes, **toda la evidencia sugiere que la competitividad de esas empresas del sector mejoró, especialmente respecto a las grandes superficies, y que la existencia del Programa puede considerarse sin duda como uno de los factores que contribuyó a ese cambio.**

## **7. El futuro: el fin del Programa, la UDE y los desafíos.**

Como suele decirse habitualmente, un proyecto es un corte relativamente artificial de la realidad. La dinámica económica y social no finaliza cuando termina el proyecto, y eso hace que cada vez se insista más sobre los temas de sustentabilidad de estas experiencias.

El camino recorrido por el Programa parece también, en este sentido, bien interesante. Ya a fines de 2002 se tomó la decisión de crear una Unidad de Desarrollo Empresarial (UDE) que, como parte de la estructura organizacional de CAMBADU, pudiera seguir brindando servicios a los afiliados. A lo largo de ese tiempo se fue identificando y seleccionando personal para dejar instalada la unidad, aún contando con algunas restricciones importantes, como la condición primaria que la misma se integrara exclusivamente con personal de CAMBADU. Ello llevó a un proceso más lento de capacitación de recursos humanos en el que se invirtieron muchos recursos –incluyendo cursos internos, externos y viajes– que no siempre resultó totalmente exitoso y tuvo luego que modificarse, al aceptar la dirección de la organización la provisión de plazas con personal reclutado externamente.

La unidad efectivamente se constituyó, y está comenzando a funcionar planificando la oferta de servicios y comenzando con las primeras prestaciones. Desde el punto de vista del proceso generado por el Programa, entonces, este puede considerarse totalmente exitoso.

Asimismo, la UDE parece encontrar apoyo institucional –un tema que es siempre crítico en estos momentos de “pasaje de posta” y se perciben razonables expectativas sobre un buen desempeño futuro. Las autoridades y la dirección de la organización manifiestan confianza en el proceso.

*“Están dadas las herramientas, y eso es importante...” (Entrevista, CAMBADU).*

*“Vamos a poner énfasis en mantener la presencia, y en hacer un seguimiento de las actividades...” (Entrevista, CAMBADU)*

En este punto, todo indica que el proceso de planificación estratégica llevado adelante con la Directiva fue claramente un factor facilitador de la concreción de esta unidad.

En el momento actual, también se encuentra un nivel importante de expectativas dentro del propio personal de la UDE.

Pero, sin embargo, importa señalar que sería equivocado considerar que todo está hecho, y que el formato organizacional actual, funcionando sin cambios, podrá manejar fácilmente esta línea de trabajo.

Dentro de la propia organización se advierte sobre la necesidad de un compromiso especial de esos funcionarios, y se reconoce que la legitimidad de

un área de este tipo, si bien no está en cuestión, seguramente tendrá algún tipo de re-planteamiento a partir del relevo de los recursos humanos actuales.

*“Necesitamos otras hormiguitas viajeras..” (Entrevista, CAMBADU)*

*“La UDE se tendrá que ganar su legitimidad en base a lo que haga.” (Entrevista, CAMBADU)*

*“La cuestión de la visión estratégica es uno de los puntos cruciales, y es fundamental saber cómo se va a hacer...” (Entrevistado, CAMBADU)*

Por otra parte, existen también interrogantes y cierto nivel de expectativa de parte de los socios involucrados, los que manifiestan que el personal técnico ha sido hasta ahora la cara del Programa, y que es en buena medida a partir de ellos que se ha generado una relación de confianza que está en la base del éxito de este proceso. En ese sentido, hay reclamos respecto a la necesidad de buscar algún tipo de vínculo entre el personal “histórico” que integró el Equipo técnico del Programa y las actividades futuras de la UDE, no solamente como un simple reconocimiento a la trayectoria, sino como una forma de no desacumular en términos de conocimientos y capacidades acumuladas. Especialmente, se señala la capacidad de esos recursos humanos para pensar sobre el sector en una modalidad diferente, que incluye como una cuestión básica la **prospectiva**.

Finalmente, como en cualquier organización colectiva, importa señalar también surgen interrogantes sobre el grado de compromiso efectivo para mantener una línea de trabajo como ha funcionado hasta ahora sin la presencia de financiamiento externo.

*“Como socias, vamos a ver que lo que prometió el Presidente se cumpla.” (Beneficiarias, autoservicio)*

*“Lo fundamental es tener un acompañamiento medio permanente, y es algo que las personas que están ahora lo aseguraban. Hay que tener claro que hay que hacer cosas, y también estar. Estar ahí, a la orden, es muy importante.” (Entrevistado, autoservicio)*

## **8. Conclusiones y sugerencias.**

- 8.1. La información y el análisis realizado hasta aquí permite afirmar que la evaluación del Programa CAMBADU-BID es francamente positiva, al menos en tres dimensiones diferentes: el nivel de ejecución de las actividades previstas, los efectos e impactos logrados sobre los participantes directos y el grado de avance en términos de conceptualización y sistematización de las estrategias de intervención en el sector del comercio minorista de la alimentación.
- 8.2. La ejecución del proyecto puede considerarse exitosa porque cumplió con sus metas de producto, incluso en algunos casos sobrepasándolas, y manteniendo una evaluación claramente positiva desde el punto de vista de los beneficiarios. Las prestaciones tuvieron un altísimo nivel de conocimiento por parte de los beneficiarios y, todo indica, también de parte de los potenciales beneficiarios. Las actividades fueron organizadas de tal manera que se constituyeran en una oferta integrada, lo que facilitó las sinergias entre los diferentes componentes del Programa. Por otra parte, el equipo ejecutor adoptó una actitud abierta hacia las demandas, lo que le permitió incorporar las nuevas necesidades y ajustar paulatinamente la oferta a partir de estas solicitudes y de los cambios verificados en el contexto. La percepción de los beneficiarios es que todos los servicios tuvieron un nivel intrínseco de calidad muy satisfactoria, y que en buena medida ello se debe a un alto involucramiento del equipo técnico en el diseño, la ejecución y la supervisión de todas las acciones. Las actividades tuvieron también un efecto retroalimentador en la demanda de más y nuevos servicios, a la vez que se constituyeron en un mecanismo integrador de personas que no tenían otras formas de intercambio. A su vez, la forma en que se gestionaron las prestaciones –incluyendo las políticas de auto-financiamiento progresivo- ayudaron a superar una visión meramente asistencialista y un enfoque “donativo” presente entre los beneficiarios por una relación más equitativa, y a ir incorporando paulatinamente servicios con mayor nivel de desarrollo y complejidad.
- 8.3. En esta situación es clave el enfoque flexible que tuvo el equipo ejecutor, tomando como referencia los objetivos del proyecto y adaptando en más de una oportunidad el contenido de los componentes a los nuevos desafíos que se planteaban para los empresarios del sector. De la misma manera, parece fundamental el hecho que la concepción del Programa no se haya limitado solamente a una simple prestación de servicios “a demanda”, y que haya incorporado una visión prospectiva que le permitió incluso anticiparse a algunos cambios en el contexto o, cuanto menos, responder con una rapidez que no hubiera sido posible desde un enfoque más “contemplativo”. La prospección, enfocada hacia las ventanas de oportunidades, aparece como un elemento central en esa estrategia. Adicionalmente, la gestión del Programa debe ser reconocida por tres aspectos particulares: la prolijidad de su administración, el desarrollo y la implantación de sistemas internos de planificación y manejo de recursos, y la sistematización de buena parte de los procedimientos, que hoy se ven

reflejados en manuales, protocolos, fichas e instrumentos diversos que pueden considerarse un valor agregado en términos de logros, en tanto permiten la replicabilidad de las acciones bajo ciertos patrones de calidad y sin depender exclusivamente de los recursos humanos que manejaron el Programa en el pasado.

- 8.4. Los participantes reconocen diversos impactos del Programa en su situación actual. En un comienzo, las actividades eran vistas para buena parte de ellos más que nada como una oportunidad de interacción entre pares, que eventualmente permitía salir de la rutina. Manifiestan que paulatinamente fueron descubriendo la existencia o el valor de conocimientos y herramientas, y aceptando progresivamente la idea que existían otras personas y otros saberes que no provenían exclusivamente de la práctica comercial y que podían resultar útiles para su actividad económica. En el marco de estos reconocimientos adquiere también una importancia especial la progresiva aceptación del *status* de empresario, lo que en el marco de la sociedad uruguaya y el sector de actividad económica que se trata supone una modificación valorativa que representa un paso sustancial para cualquier programa basado en el desarrollo de la empresarialidad.
- 8.5. Los participantes consideran que el Programa ayudó a “abrir sus cabezas”, y por tanto aceptar progresivamente que era posible cambiar el enfoque de su actividad, y que eso muchas veces suponía cambiar ellos mismos, desde un comportamiento más enfocado a “trabajar duro” a un comportamiento que supone también “pensar sistemáticamente” sobre su práctica empresarial como primer paso para mejorarla. El cambio actitudinal genera entonces cambios comportamentales, que suponen la integración de conocimientos y el uso de herramientas nuevas en la gestión de la empresa, lo que incluye una dosis mayor de proactividad, intenta manejar las variables de contexto que están al alcance de cada uno, y prevenir o amortiguar los efectos de aquellos cambios que pueden ser perjudiciales. La nueva visión también incluye el abandono del razonamiento exclusivamente basado en la identificación de problemas por una perspectiva que comprende sistemáticamente la identificación de oportunidades.
- 8.6. Según el tipo de empresa y participante, los cambios son más o menos profundos, pero todo indica que existe una relación directa entre el nivel de involucramiento con el Programa y el grado de intensidad con que se dieron estos procesos. Pero aún con esa advertencia, no parece exagerado hablar de un cierto proceso de “cambio cultural” entre los empresarios más expuestos, lo que permite pensar que esas transformaciones son de tipo más permanente, y no un mero resultado inducido por la presencia del Programa que desaparecerá luego que este deje de funcionar.
- 8.7. La información referida a los indicadores disponibles y la evidencia recogida en el marco de este estudio sugieren que el Programa logró su propósito de mejorar la gestión entre los comerciantes participantes. Los niveles de impacto también son variados, más marcados en el sector de almacenes y autoservicios y menos evidentes o generalizados en el sector de bares. Menos contundente es el juicio respecto al alcance logrado en términos del fin del Programa: aunque todo indica que los



participantes mejoraron su nivel de competitividad frente a otros segmentos de su rubro de actividad, cierto nivel de auto-selección que seguramente tuvo el Programa y los importantes cambios registrados en el entorno socio-económico en que el mismo se ejecutó no permiten aseverar que eso haya ocurrido para todo el sector, comprendido como el comercio minorista de la alimentación (almacenes, autoservicios y bares), aunque también sería injusto decir que el Programa no tuvo impacto alguno sobre el sector, un aspecto que reconocen los propios “competidores” de las grandes superficies.

- 8.8. Adicionalmente, el Programa ayudó a desarrollar e implantar el concepto de “comercio de cercanía”, que hoy sirve de sustento para establecer un posicionamiento estratégico a buena parte de las unidades del sector. Los empresarios reconocen en esa idea un avance sustancial en términos de su identidad como actores económicos, y logran así ubicarse con mucha más facilidad en la estructura de competencia con otros actores, como las grandes superficies. En definitiva, es el desarrollo de una verdadera “estrategia de sector” lo que permite al Programa “leer” la realidad desde una perspectiva no casuística sino sistemática. Un indicador excelente en ese sentido es la incorporación de los servicios de información como un insumo necesario para los empresarios.
- 8.9. El propio desarrollo de este concepto explica también el mayor impacto del Programa en el área de almacenes y autoservicios, y las dificultades para lograr igual nivel de penetración y resultados en los bares. Aunque algunos de los empresarios de ese rubro sugieren la posibilidad de buscar un posicionamiento sobre la base de desarrollar el concepto de “comida elaborada”, esto aparece como un planteo bastante más incipiente que el de “comercio de cercanía”. Como ya fue señalado, hay algunas señales de cambios en el sector de bares que aparecieron al fin del Programa, pero que no pueden considerarse más que incipientes.
- 8.10. La evaluación del proceso del Programa permite identificar algunas transformaciones que se consideran fundamentales. La primera de ellas tiene que ver con la propia concepción de la intervención. En el momento inicial existía solamente una referencia muy vaga de los objetivos y muy genérica de los componentes y actividades del proyecto. A partir de su trabajo, el equipo executor puede pasar **de una idea a un programa**, “bajando” los objetivos a cuestiones más concretas que pueden definirse como un plan de acción. En una segunda etapa, el equipo también logra pasar **de un programa a una estrategia**, ya que en la actualidad puede considerarse que existe un planteo sistemático que puede servir como base para el desarrollo competitivo del sector, algo que de hecho parece ya estar ocurriendo.
- 8.11. En la base de estos cambios está el pasaje del Programa de ser **una caja de herramientas a un sistema de desarrollo del comercio minorista**. La estrategia de intervención integrada, más las características flexibles del Programa y el importante desarrollo conceptual agregado permiten hacer esta afirmación. Detrás de ese sistema de desarrollo hay modelos de inserción en el mercado que mostraron ser exitosos para varios tipos de comercio, aún en momentos

en que la supervivencia de estas unidades pudo considerarse amenazada.

- 8.12. En el marco de esos cambios, buena parte de los comercios participantes pueden modificar sus líneas de acción, pasando de **una estrategia de subsistencia a una estrategia de desarrollo**. Si al comienzo de la implementación del Programa el mero mantenimiento en el mercado podría ser un buen indicador de éxito, hoy parece claro que la forma en que el comercio se mantiene y, sobre todo, en que se desarrolla para remunerar adecuadamente capital y trabajo, es el criterio fundamental de éxito. No se trata de una afirmación teórica: existen casos concretos que pueden ilustrar este cambio.
- 8.13. Asimismo, todo indica que el Programa logró fortalecer a CAMBADU como organización. Incluso, para algunos participantes, CAMBADU pasa de ser una organización que tiene un programa a un Programa (el que aquí se evalúa) que se considera la mejor representación de esa institución.
- 8.14. En este contexto, parece importante señalar que los cambios verificados, si bien relevantes y auspiciosos, están lejos de ser definitivos. El contexto de competencia cambia permanentemente, y es razonable pensar que por escala y características, el sector necesite de la existencia de un sistema de apoyo como el que se mencionó antes. Así como en el Programa los cambios no se dieron en un día o un año, tampoco es razonable que lo que falta por hacer se pueda cumplir en plazos muy cortos. El camino de ir construyendo capacidad institucional para mantener el funcionamiento de ese sistema tiene avances importantes, pero es razonable tener en cuenta que difícilmente se consolide en un plazo corto.
- 8.15. Por esas razones, hay tres aspectos que parece importante tener en cuenta para la consolidación del sistema. El primero es tener claro que puede llegar a ser relativamente difícil tener un sistema sustentable en el corto plazo. En ese sentido, hay un avance innegable en términos de “lo que el Programa deja”: una metodología que comprende un nivel importante de desarrollo, con instrumentos con razonable nivel de estandarización, probados en circunstancias diferentes y con un grado de autofinanciamiento no despreciable. Pero es probable pensar que se debe seguir avanzando en este aspecto, y que es posible que durante una primera etapa la organización se enfrente a la posibilidad de tener que financiar partes de la actividad que no se pueden solventar con el giro habitual de las actividades regulares.
- 8.16. El segundo tema, que es razonable pensar, como lo muestra la propia experiencia del proyecto, que se necesitará de un esquema flexible para ir incorporando las nuevas demandas y los cambios en el contexto en la oferta de servicios, y que ello incluye inversiones en términos de “desarrollo de productos” que, de no existir, pueden terminar comprometiendo el propio sistema. Esto implica un rol definido de “gente que piensa” en la realidad del sector, la interpreta y puede plantear alternativas de intervención. Si esta función no existe claramente definida a nivel organizacional, la UDE puede limitarse a un mero replicador de cosas ya hechas que, en cuanto enfrente algunos problemas de financiamiento, puede ver su acción limitada rápidamente.

- 8.17. El tercer aspecto tiene que ver con el uso del “expertise” generado por el Programa. Existiendo como existe un enorme *background* acumulado en el equipo técnico ejecutor, que goza además de un fuerte nivel de legitimidad entre el público que demandará servicios en el futuro, parece razonable buscar alguna forma de integración al funcionamiento de la unidad organizacional encargada de llevar adelante estas actividades en el futuro. O, dicho de manera más directa, parece poco lógico prescindir totalmente de esos recursos humanos en el futuro.

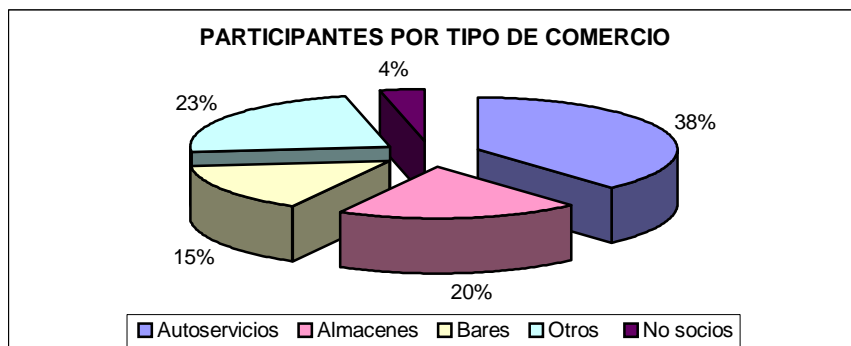
## **APÉNDICE 4**

# CAPACITACIÓN

## PERFIL DE LOS ASISTENTES

### Gráfica de participantes según tipo de comercio

La siguiente gráfica muestra la distribución de los participantes en los diferentes tipos de negocios, siendo el 60% integrantes de almacenes y autoservicios.



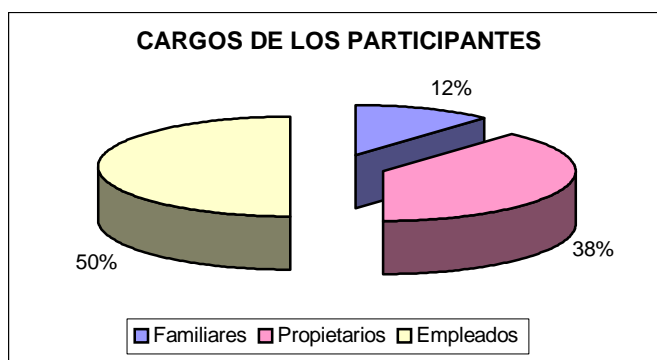
### Gráfica de participantes por sexo

El porcentaje de mujeres aumentó un 1% disminuyendo en igual valor el de hombres con respecto al último informe.



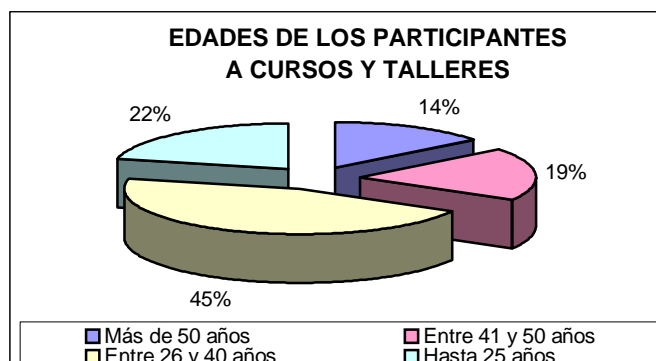
### Gráfica de participantes según cargo.

El porcentaje de familiares aumentó 1% disminuyendo el de propietarios con respecto al semestre anterior.



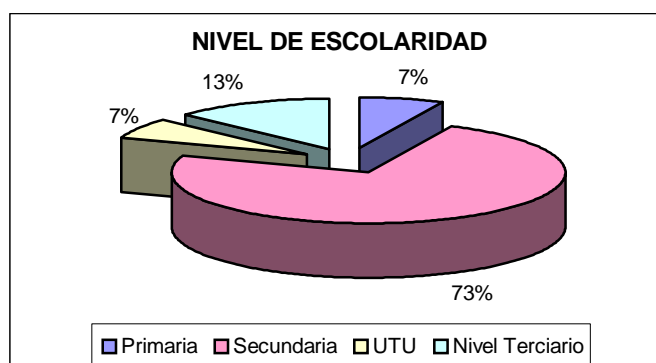
### Gráfica de participantes según edades

En la misma se puede apreciar que dos tercios de los participantes tienen hasta 40 años.



### Gráfica de participantes según nivel de escolaridad

Se aprecia que participa de los cursos una población con niveles de escolaridad muy dispares. En todos los casos se ubica al participante en el nivel que realizó el último curso aprobado, sin necesariamente significar que completó dicho nivel.

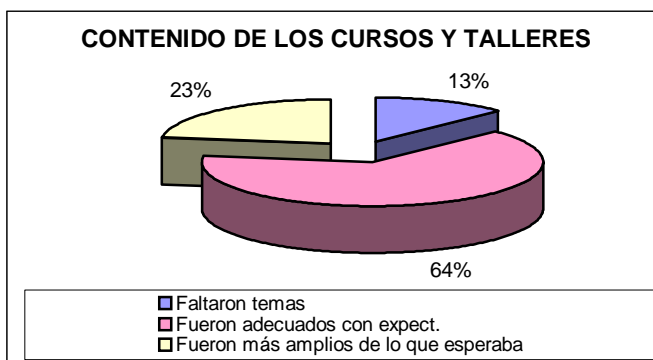
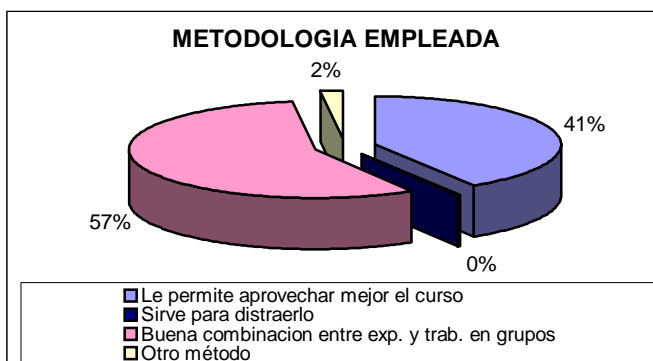
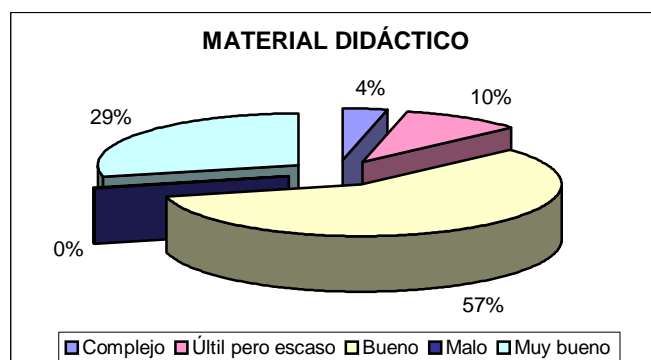
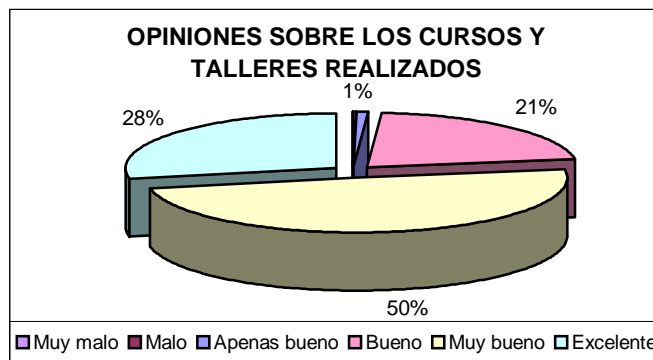


## **APÉNDICE 5**

# CAPACITACIÓN

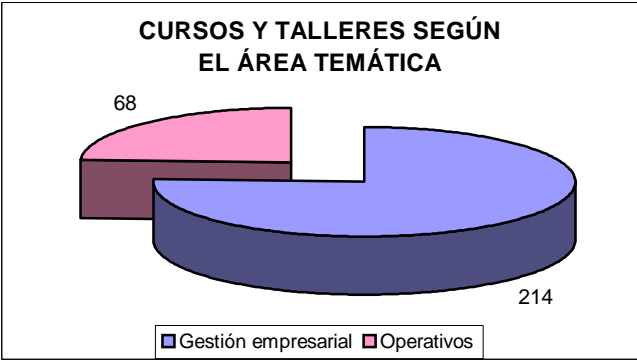
## OPINIÓN DE LOS PARTICIPANTES

Gráficas sobre las opiniones del total de los asistentes a cursos y talleres.

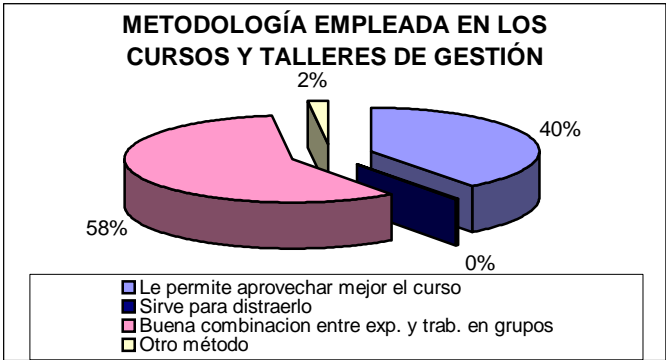
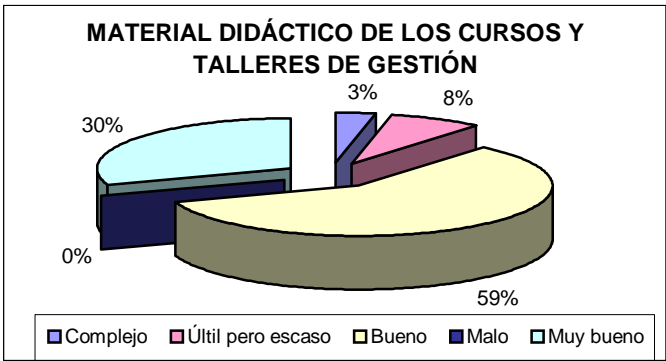
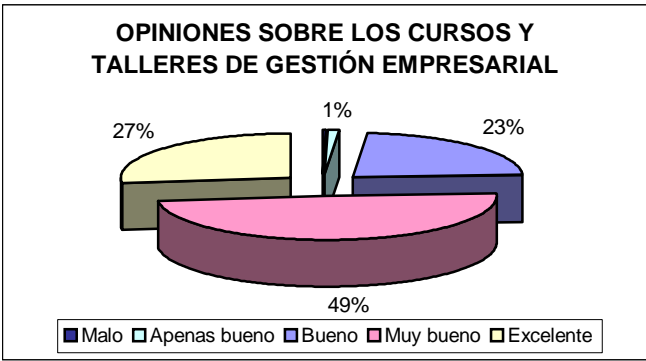


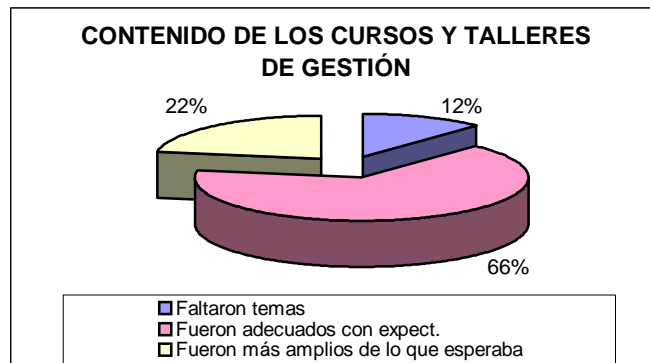


**Gráfica sobre cantidad de cursos y talleres realizados según área temática.**

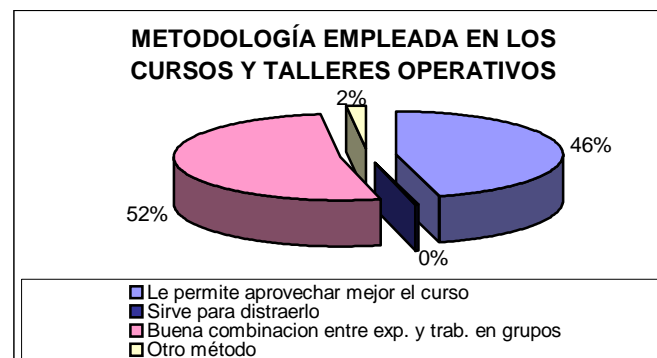
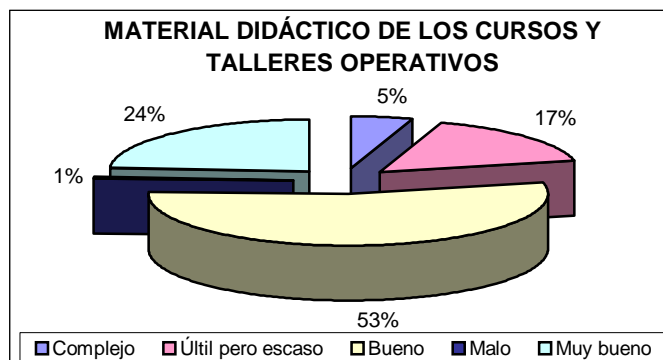
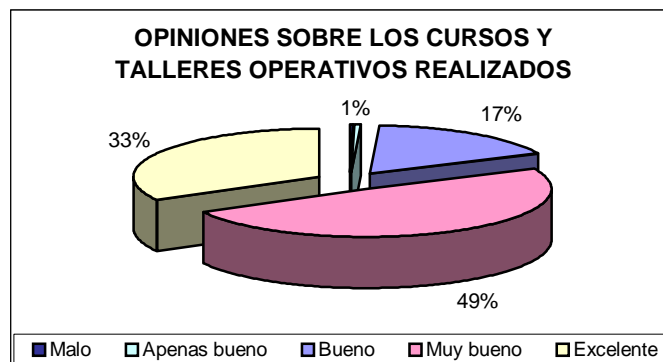


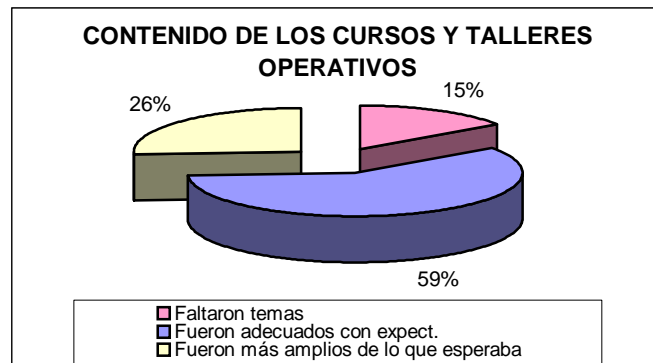
**Gráficas sobre las opiniones de los asistentes a cursos y talleres de Gestión Empresarial.**





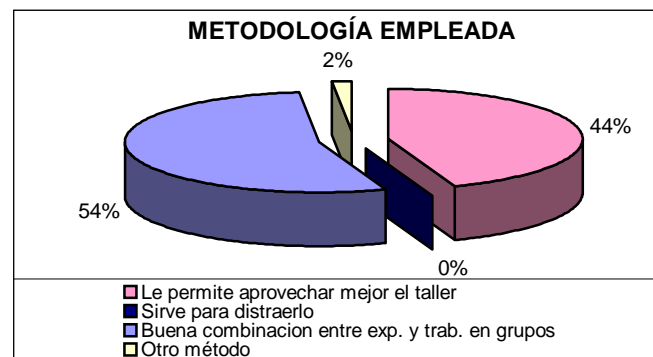
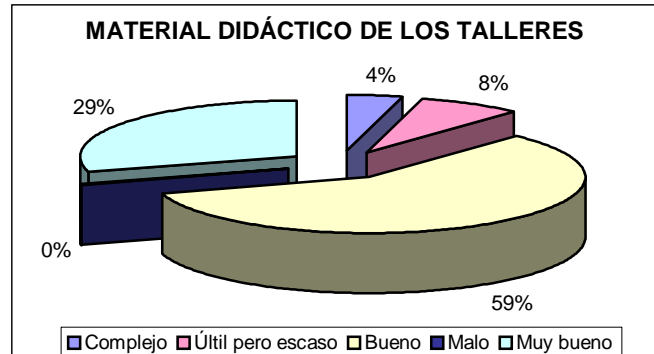
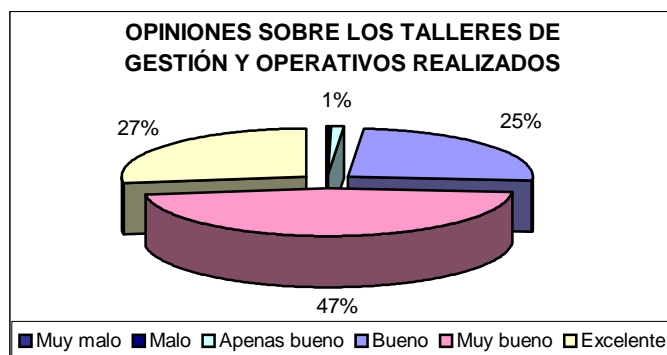
## Gráficas sobre las opiniones de los asistentes a cursos Operativos.



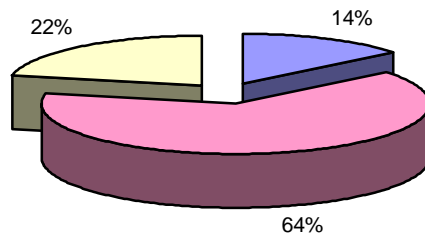


## TALLERES

Gráficas sobre las opiniones de los asistentes a talleres.



### CONTENIDO DE LOS TALLERES



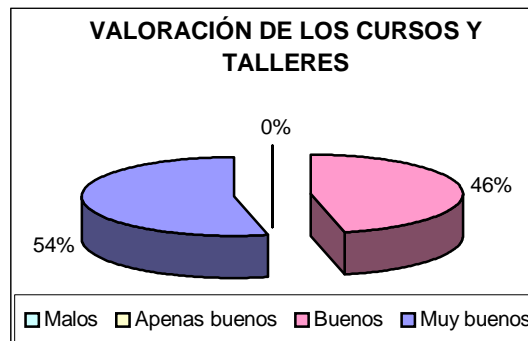
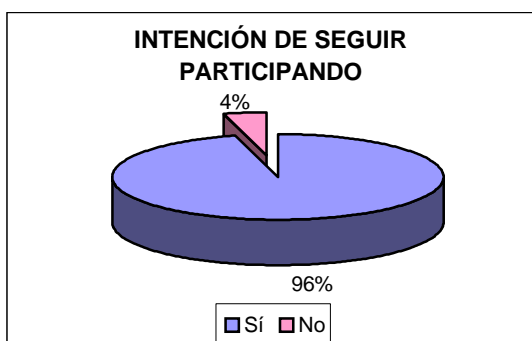
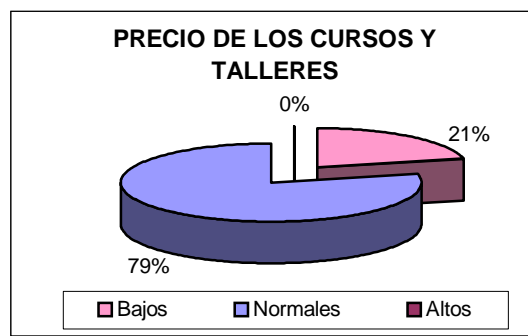
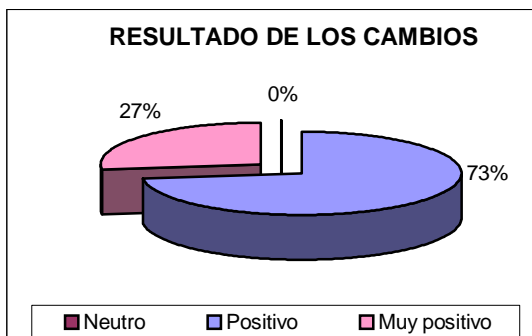
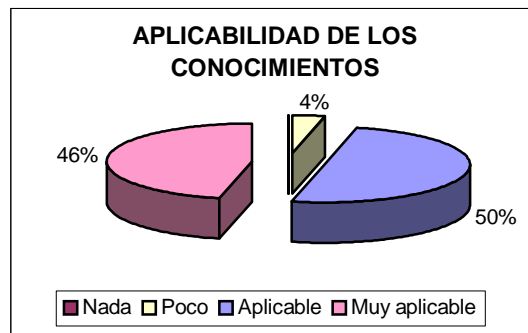
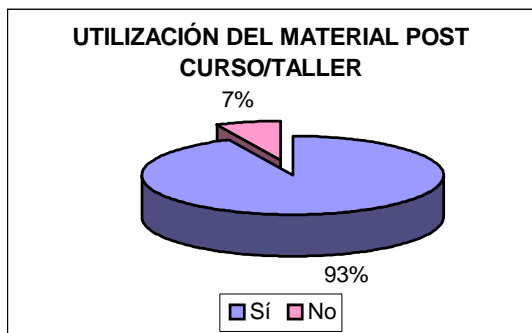
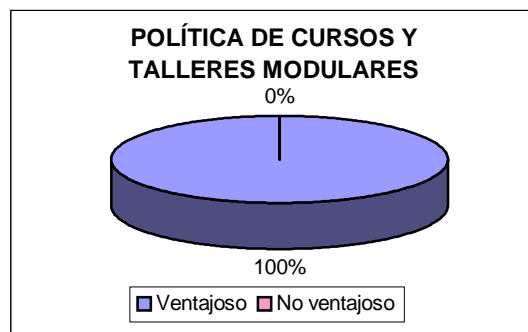
- Faltaron temas
- Fueron adecuados con expect.
- Fueron más amplios de lo que esperaba

## **APÉNDICE 6**

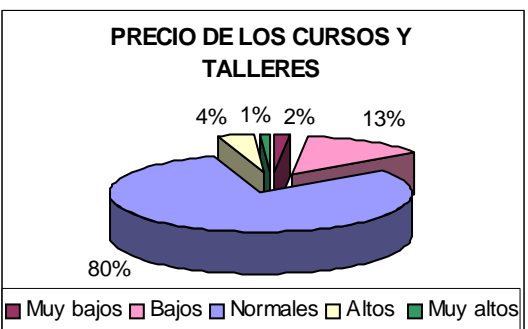
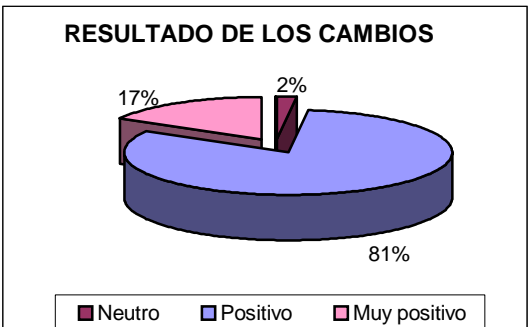
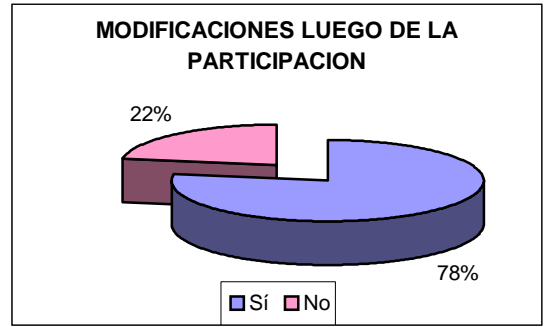
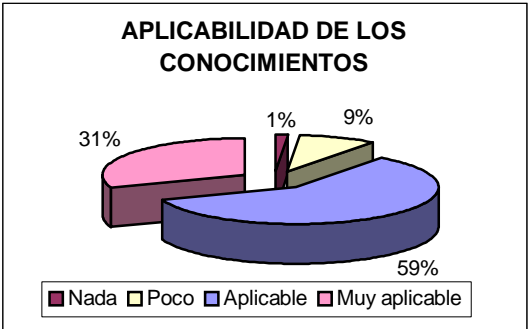
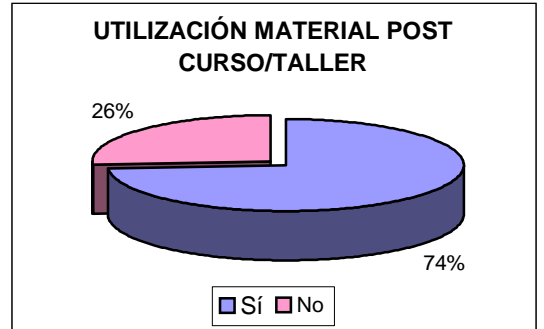
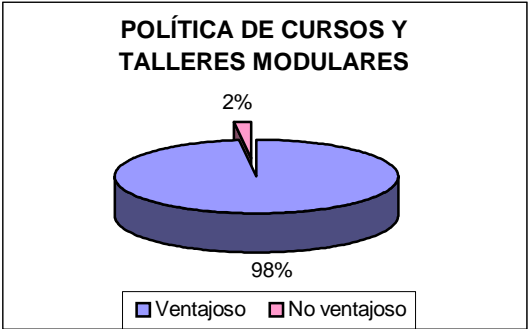
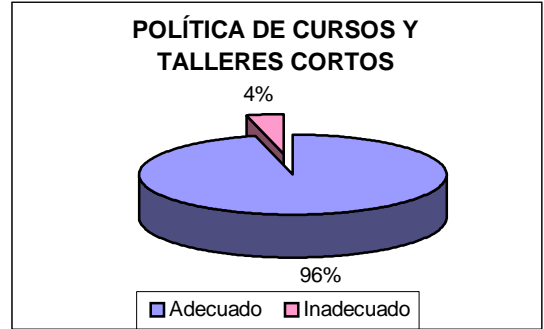
# CAPACITACIÓN

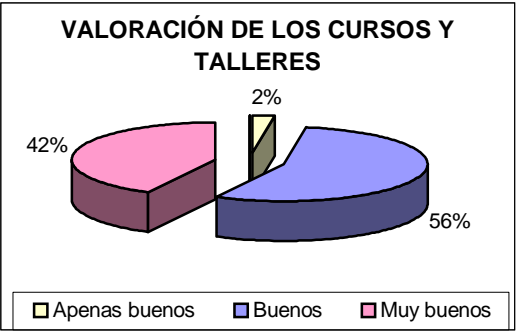
## SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE IMPACTO OPINIÓN DE LOS PARTICIPANTES

Gráficas sobre las opiniones de la encuesta realizada en el último período de ejecución del Programa.



**Gráficas sobre las opiniones de las encuestas realizadas con datos acumulados en todas las instancias.**





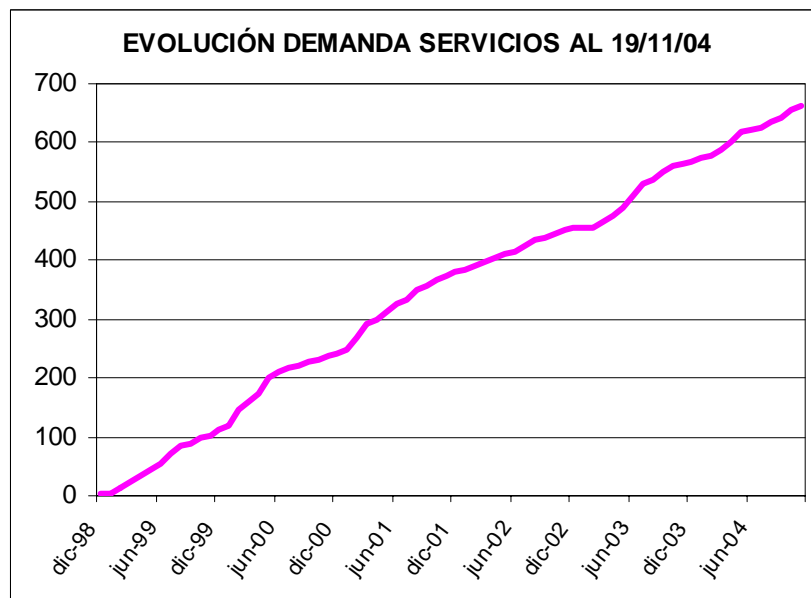


## **APÉNDICE 7**

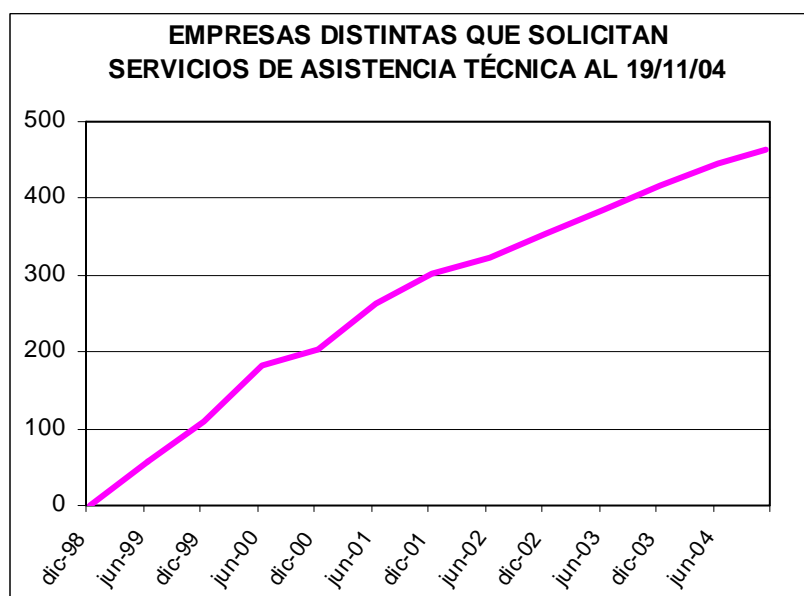
## **SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL. AREA DE ASISTENCIA TÉCNICA AL 19/11/04.**

### **1. EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES**

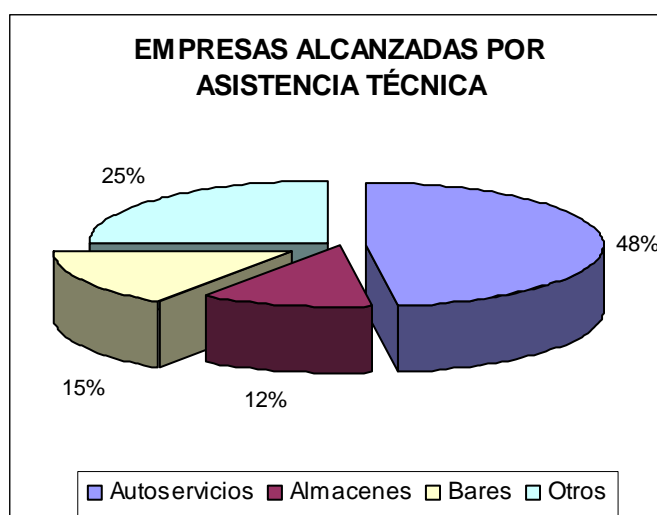
Desde el inicio de la implementación de los Servicios de Desarrollo Empresarial a principios de 1999, en el área de Asistencia Técnica se han recibido 662 demandas de servicios. Si se observa la evolución en el tiempo de las mismas se puede apreciar que han crecido de manera permanente.



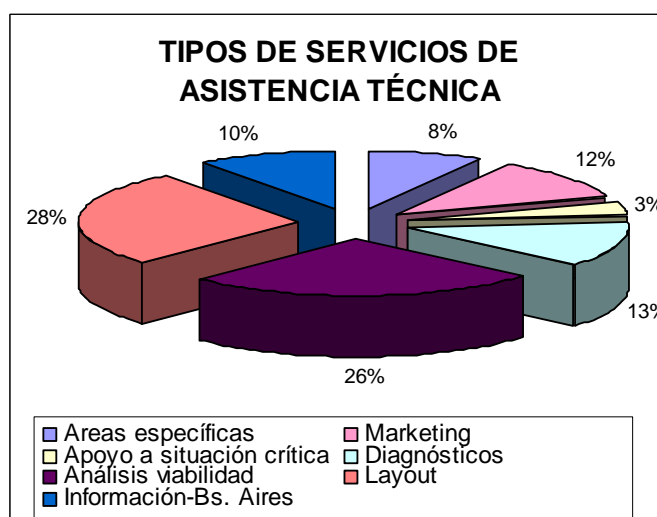
Estas demandas corresponden a 464 empresas distintas



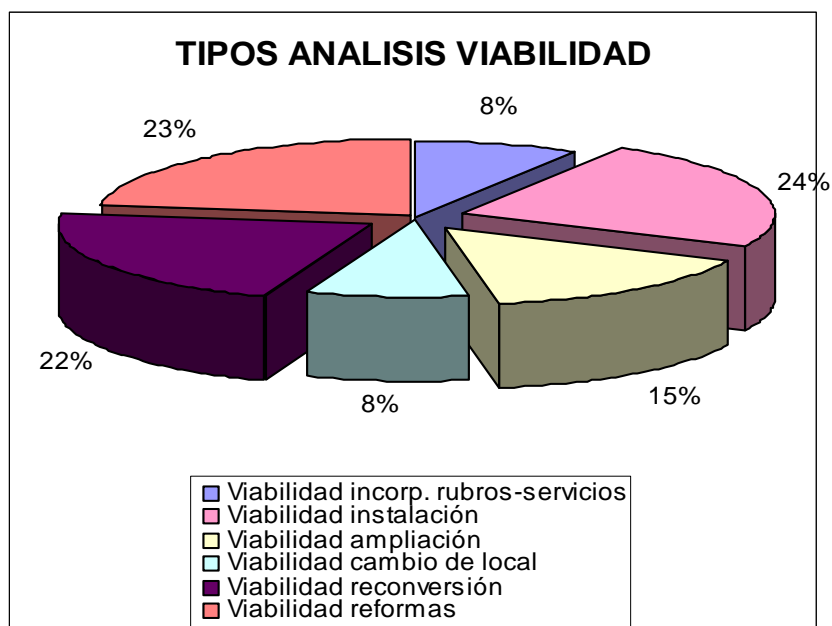
Los sectores más representativos entre las empresas agremiadas en CAMBADU son autoservicios, almacenes y bares. En relación con el tipo de empresas que han demandado servicios de Asistencia Técnica se observa una predominancia de los autoservicios, que constituyen el sector más dinámico, abarcando aproximadamente la mitad de los servicios de Asistencia Técnica realizados. La otra mitad de los asesoramientos se distribuyen entre almacenes, bares y otro tipo de comercios.



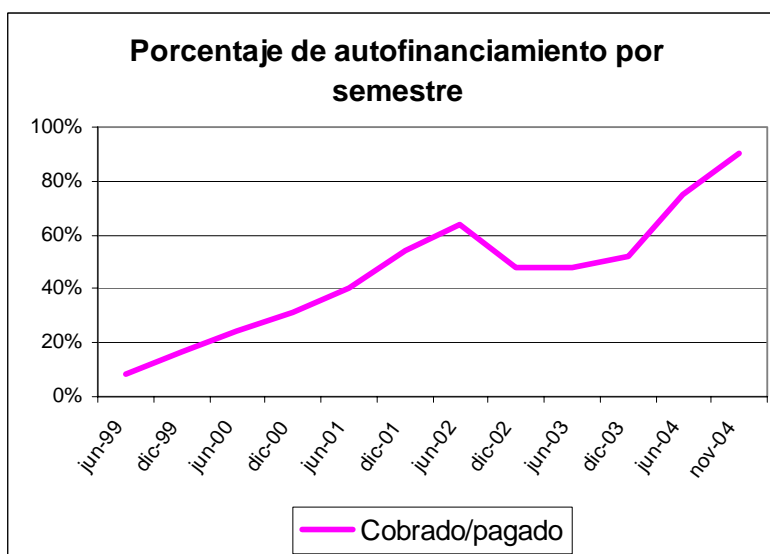
En lo que se refiere al tipo de servicios de Asistencia Técnica solicitados se destaca la participación de los asesoramientos en el área de Layout –exhibición de mercaderías- y de los análisis de viabilidad de iniciativas de los comerciantes. Después se ubican los diagnósticos empresariales, los asesoramientos en el área de Marketing, el Recorrido por comercios novedosos de Buenos Aires, otros asesoramientos específicos y, finalmente, los servicios de apoyo a comercios en situación crítica.



Dentro de los análisis de viabilidad, clasificados según su tipo, se destacan la instalación de negocios, las reformas de los locales, los proyectos de reconversión y la ampliación de los locales existentes. Con una menor demanda aparecen la incorporación de rubros y/o servicios y el cambio de local.



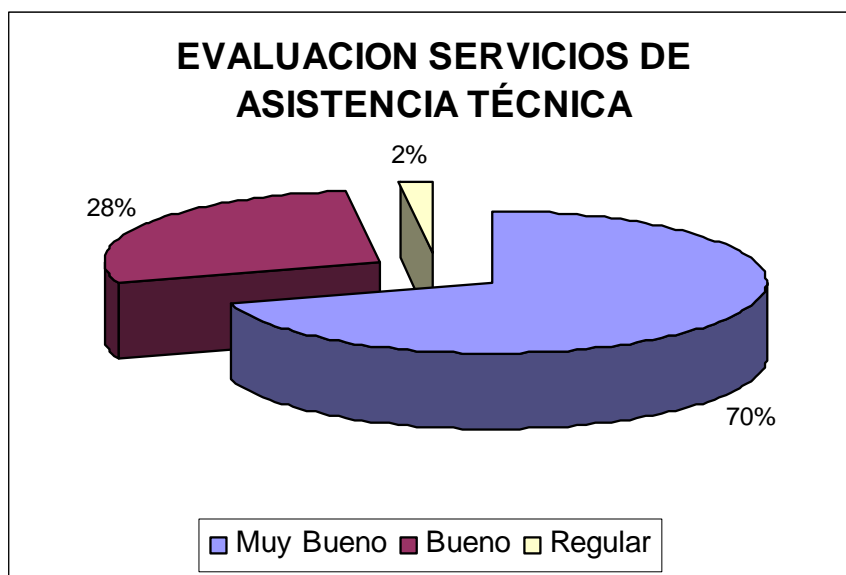
En lo que se refiere al autofinanciamiento de estos servicios de Asistencia Técnica la evolución de lo cobrado sobre lo pagado a los técnicos por semestre es la que se presenta a continuación:



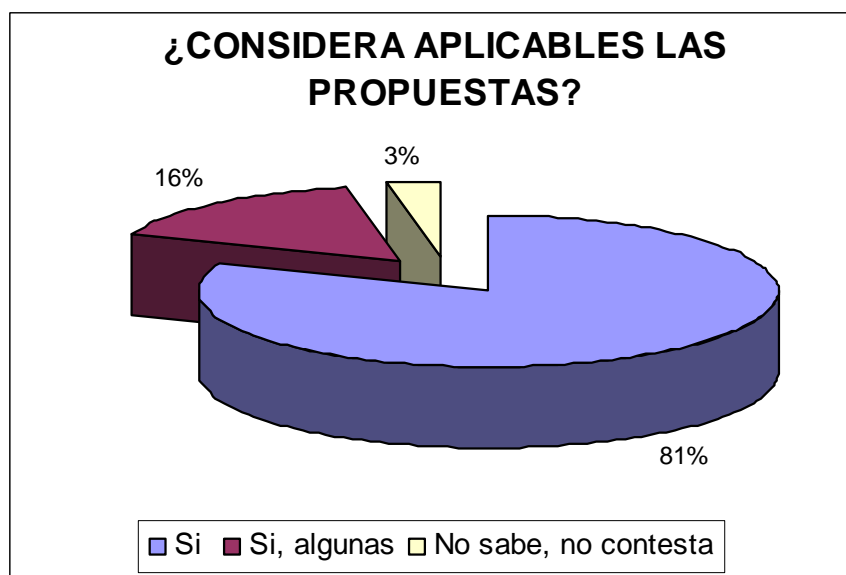
Se observa un crecimiento sostenido del porcentaje del pago de los servicios que realizan los socios respecto a los costos directos, salvo en el momento de la crisis, alcanzando la cifra del 90% al final de la ejecución del Programa.

## 2. EVALUACIÓN DE LOS USUARIOS

Una vez finalizado el servicio de Asistencia Técnica se solicita a los comerciantes que realicen una evaluación del asesoramiento y que lo califiquen. Los resultados de las evaluaciones realizadas hasta el momento se presentan en la siguiente gráfica:



También se consulta sobre el grado de aplicabilidad de las propuestas, es decir de las recomendaciones que realizan los técnicos, obteniéndose los siguientes resultados:



## APÉNDICE 8

**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DEL COMERCIO MINORISTA**  
**ATN/ME-5950-UR**

---

**DOCUMENTO DE BENCHMARKING Y ANÁLISIS COMPARATIVO CON**  
**GRUPO TESTIGO. ÁREA DE ASISTENCIA TÉCNICA**

El Programa ha desarrollado un Sistema de Monitoreo y Evaluación cuyo primer paso está constituido por la medición de productos, avanzando -en sucesivos escalones- hacia la evaluación del impacto del trabajo realizado, de los resultados en la empresa del uso de los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE). Esto pasa, en primer lugar, por conocer si se aplicaron, y en qué grado, las recomendaciones planteadas en el servicio de Asistencia Técnica realizado y, segundo, qué resultado se obtuvo a partir de las mismas.

Esta tarea resulta sumamente compleja ya que es muy difícil, por un lado, precisar el grado de aplicación de las propuestas y, por otro, aislar los efectos de los cambios introducidos, en tanto las variables que se miden (como, por ejemplo, evolución de las ventas y los resultados) dependen no sólo de la gestión del negocio, también inciden los cambios en el entorno. Mantener las ventas, luego de introducir cambios, en un período de recesión seguramente signifique un éxito. A su vez, una caída de las ventas y los resultados de cierta magnitud también puede ser exitosa si hablamos, por ejemplo, de un negocio que sufre un violento incremento de la competencia directa. Consideraciones del mismo tipo podrían hacerse para cualquier otra situación. Es decir, la medición de los cambios en las cifras de los negocios considerados de manera aislada, puede proporcionarnos pistas pero no nos permite medir el grado en que las recomendaciones aplicadas tuvieron buenos resultados.

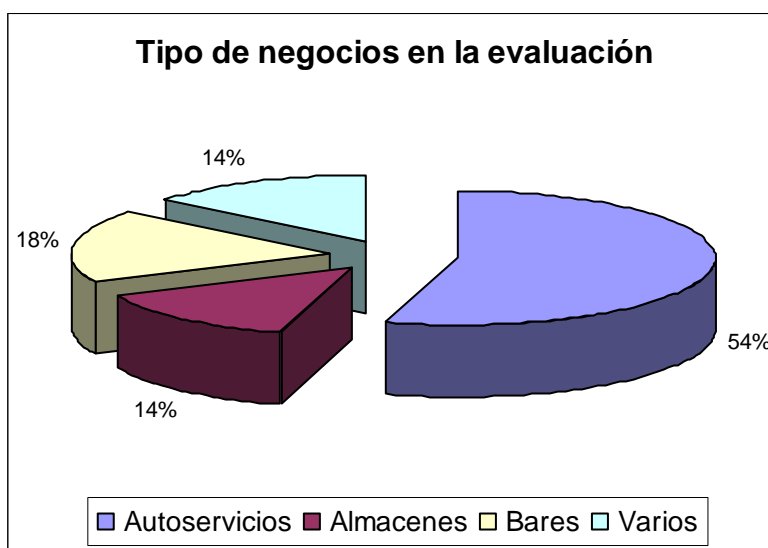
Para realizar una evaluación profunda no alcanza con la comparación entre el antes y el después de los cambios en el negocio, aunque este análisis de la evolución es un paso imprescindible. Es necesario, por un lado, aproximarse a la contrastación entre lo que ocurrió y lo que pudo haber ocurrido de no haberse realizado transformaciones en la empresa. Por otro lado, también resulta útil comparar los resultados de los distintos tipos de empresas asesoradas. Es por ello que nos planteamos la necesidad de aplicar herramientas alternativas tales como el Grupo Testigo y el Benchmarking.

El **Grupo Testigo** nos permite comparar la situación de comerciantes que han recibido asesoramiento con la de los que no lo han recibido. De esta forma pueden evaluarse los aspectos relacionados con la gestión y compararse la situación de los comercios que han introducido cambios no sólo con la situación anterior a los mismos sino también con la realidad que es dable esperar tendrían de no haberlos hecho, lo que se infiere a través de lo relevado en los comercios similares no asesorados que actúan como Grupo Testigo. Esta labor se complementa con aspectos del trabajo en el área de Benchmarking que se describe en el punto siguiente.

Nuestro objetivo al desarrollar técnicas de **Benchmarking** aplicadas a los negocios vinculados al Programa fue el de identificar factores de éxito y mejores prácticas comparando los distintos tipos de empresas. Esta

identificación contribuye a una doble función: evaluar nuestro propio trabajo y generar una información útil para el conjunto de los comerciantes en la dirección de desarrollar una gestión más eficiente aprendiendo de quienes lo hacen mejor. Este proceso, desarrollado desde el Programa, tiene particularidades ya que no se trata de una empresa que se compara con el “líder” con el objetivo de introducir mejoras en su organización sino que persigue el objetivo de sistematizar información y experiencia. Se trata de evaluar y mejorar un área de Servicios de Desarrollo Empresarial y derramar los resultados sobre un conjunto amplio de comercios que, a la vez que son competidores, deben cooperar entre si.

Para poder desarrollar este proceso resultó necesario recorrer una etapa de aprendizaje en el diseño e implementación de servicios así como de generación de una masa crítica de empresas que permita obtener resultados significativos. Se cuenta con una base de datos de los negocios asesorados y se realizaron -además de las visitas que se efectúan a los 3 y 6 meses de finalizado el asesoramiento- en el segundo semestre de 2003 las visitas de evaluación a los socios que utilizaron los servicios de Asistencia Técnica en las que se recabó información de 149 comercios con la siguiente distribución por tipo de negocio:



En el Anexo 19 se incluye el formulario de entrevista y la planilla de datos en la que se recoge la información más relevante de la empresa en el momento de realizado el último asesoramiento y en el momento de la visita. En promedio el plazo que hay entre el asesoramiento y la visita es algo menor a tres años, por lo que contamos con datos de principios de 2001 y del tercer trimestre de 2003.

Por su parte el Grupo Testigo se conformó con 600 negocios socios de CAMBADU encuestados en 2001 y 2003 de manera de coincidir con las fechas en que fueron relevados los datos de los comercios asesorados. Cabe señalar que si bien esta muestra es mayor, los datos surgidos de la misma son menos confiables ya que la información económica real de la empresa es muy difícil de obtener cuando no se desarrolla un proceso de asesoramiento. Es en este proceso que se genera un real conocimiento de la empresa así como la



confianza necesaria para el manejo por parte de los técnicos de la información económica de la misma. Es por ello que algunas variables como la caja, los resultados y el personal ocupado podrían estar subvaluados en el Grupo Testigo.

Una mención especial merece la significación del período en el que se realiza la comparación: principios de 2001 y finales de 2003. A mediados de 2002 se desencadena la profunda crisis del sistema financiero que tiene repercusiones terriblemente negativas en todos los ámbitos de la economía del país. En el tercer trimestre de 2003, cuando medimos los datos, aún no se perciben los síntomas de recuperación que se verían más adelante. Es decir, comparamos la situación anterior a la crisis con la de un período posterior a la misma en la que aún perduran sus efectos. Esto hace que los resultados estén medidos con un criterio conservador y serían notoriamente mejores si los tomáramos al momento actual. Esto se ve claramente en el análisis de algunos Casos Exitosos (ver Apéndice 9) para los que sí se realizaron estas mediciones.

Presentamos a continuación los principales resultados divididos en los tres grandes capítulos que abarcamos: la comparación con el Grupo Testigo, la comparación entre los distintos tipos de empresas asesoradas, utilizando técnicas de Benchmarking y la evolución de las empresas asesoradas, que completa el análisis anterior a la vez que permite evaluar los impactos de los Servicios de Desarrollo Empresarial sobre el conjunto.

## 1) Comparación de Comercios Asesorados con el Grupo Testigo

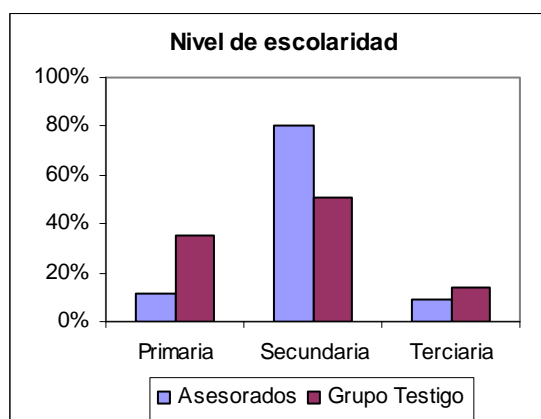
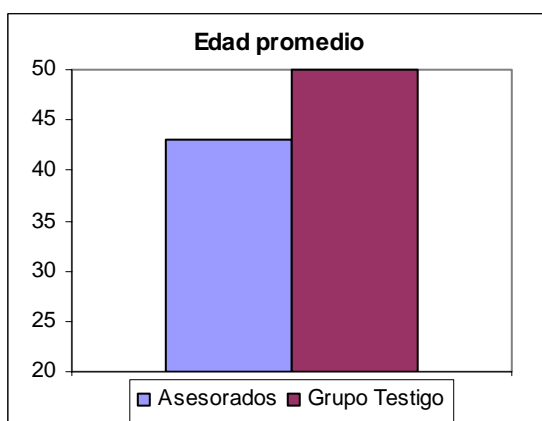
Para constituir el Grupo Testigo tomamos como variable similar a la de los Comercios Asesorados la superficie de los negocios. Es decir, estamos comparando comercios que, en promedio, tienen el mismo tamaño de salón de ventas.

A pesar de las limitaciones señaladas, respecto de la posible subvaloración de algunas variables en el Grupo Testigo, entendemos que la comparación de los resultados entre los Comercios Asesorados (CA) y el Grupo Testigo (GT) permite obtener conclusiones muy importantes. Presentamos a continuación los resultados comparados de:

- a) perfil de los empresarios
- b) datos más relevantes del comercio en 2001
- c) evolución de la situación del comercio 2001-2003

### a) Perfil de los empresarios

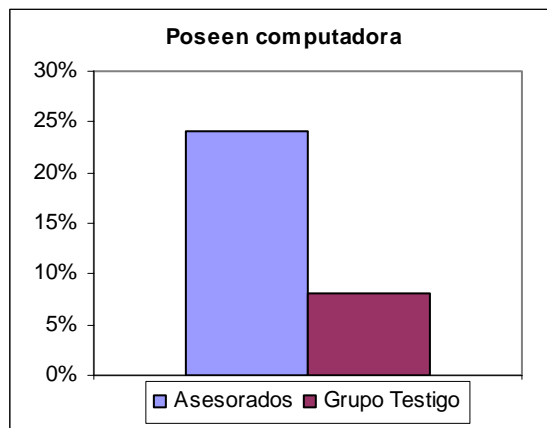
En promedio, los empresarios asesorados son más jóvenes y poseen un nivel de escolaridad superior a la media del GT.



La diferencia de edad entre ambos grupos es importante ya que el promedio del GT es de 50 años mientras que el de los CA es 43.

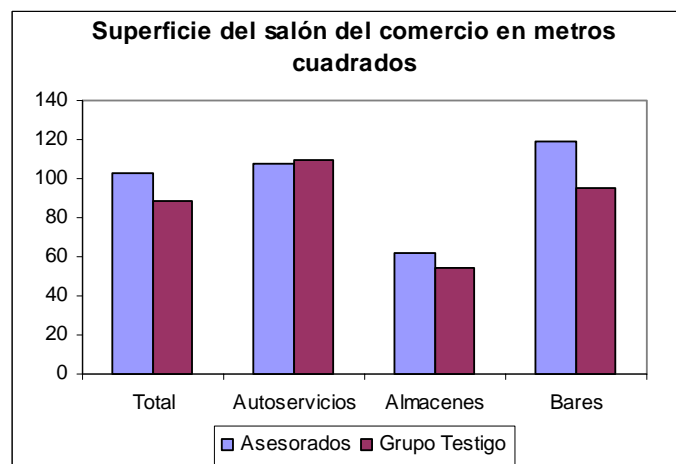
Con relación al nivel de educación formal hay una diferencia notoria en la distribución en educación Primaria: 35% de los comerciantes del GT sólo accedió a este nivel mínimo de formación, estando en esta situación solamente el 11% de los CA. Esta diferencia se expresa, también, en la educación de nivel Secundario: el 51% del GT posee estudios de este nivel mientras que un altísimo porcentaje (80%) de los empresarios asesorados lo han alcanzado. La formación a nivel terciario es muy poco significativa en ambos grupos.

Otro elemento que consideramos importante para definir el perfil del empresario es la posesión, y por lo tanto uso, de computadora. Esta cifra en los CA, aunque no es alta en términos absolutos, triplica la del GT; el 24% de los CA poseían computadora en el momento de realizarse el asesoramiento mientras que solamente el 8% del GT contaba con la misma.

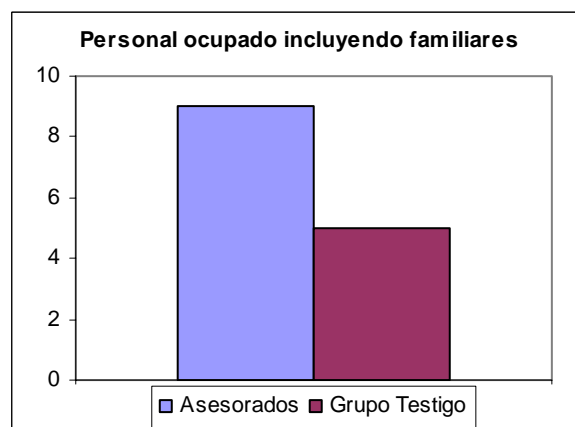


#### b) Datos más relevantes del comercio en 2001

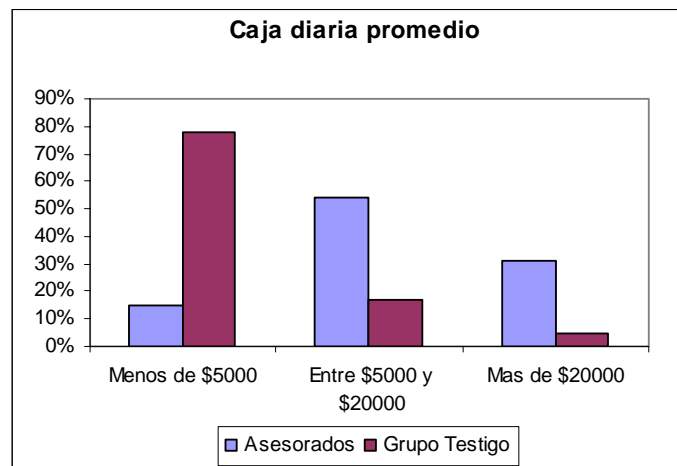
Como ya mencionamos el tamaño del salón de ventas es la variable homogénea entre los dos grupos de comercios. Los CA tienen una superficie algo mayor, sobre todo en bares y almacenes, siendo levemente superior la de los autoservicios del GT.



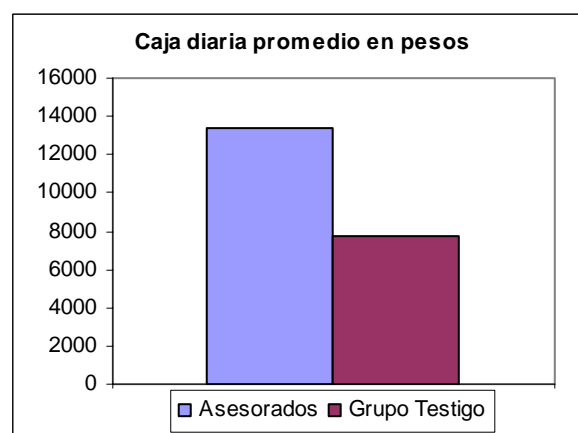
La diferencia es notoria en lo que se refiere al personal ocupado ya que los CA (con 9 personas en total) casi duplican el personal del GT que se ubica en 5 personas.



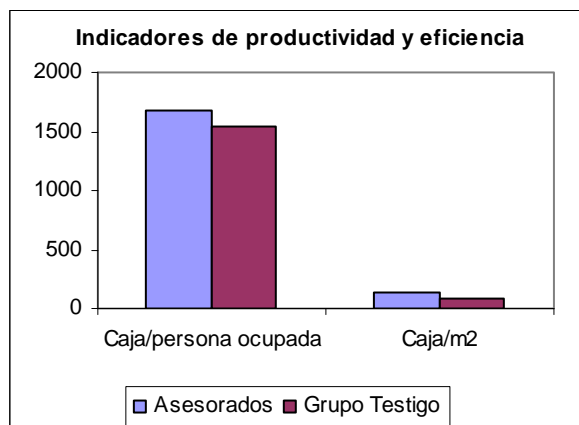
Si analizamos la caja diaria por tramos encontramos una distribución totalmente diferente. Los comercios del GT se concentran en un 78% en el rango menor a \$5000 por día mientras que el 54% de los CA se ubica en el rango que va de de \$5000 a \$ 20000 y el 31% tienen cajas superiores a \$ 20000.



A pesar de que la caja del GT esté probablemente subvaluada, la diferencia tan significativa nos permite afirmar que las cifras en el punto de partida son mayores para los CA. Si realizamos una estimación puntual de la caja para los comercios del GT, sobre la base de los datos por ellos proporcionados, obtenemos el siguiente resultado:



Si construimos algunos indicadores que nos permitan una aproximación a la productividad y eficiencia como ser la caja por persona ocupada y la caja por metro cuadrado -especialmente importantes para comparaciones posteriores- obtenemos lo siguiente:

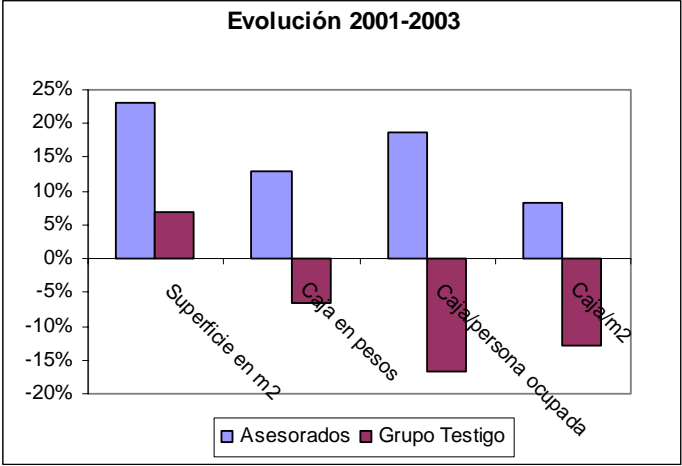


La caja diaria por persona ocupada es un 9% más alta en los CA que en el GT (\$ 1678 y \$ 1540 respectivamente). Mucho mayor es la diferencia en la caja por metro cuadrado: es superior en los primeros en un 62% con valores de \$ 141 y \$87 respectivamente.

**Las diferencias de punto de partida, que son notorias en el nivel de facturación, no se explican por el tamaño del negocio que es similar en uno y otro grupo de comercios. Creemos que las razones se encuentran en la forma de gestión de las empresas que se relacionan con el perfil de los empresarios. El grupo de Comercios Asesorados está compuesto por comerciantes más jóvenes, que tienen un mayor nivel de escolaridad y una mucho mayor propensión a la incorporación de tecnología.**

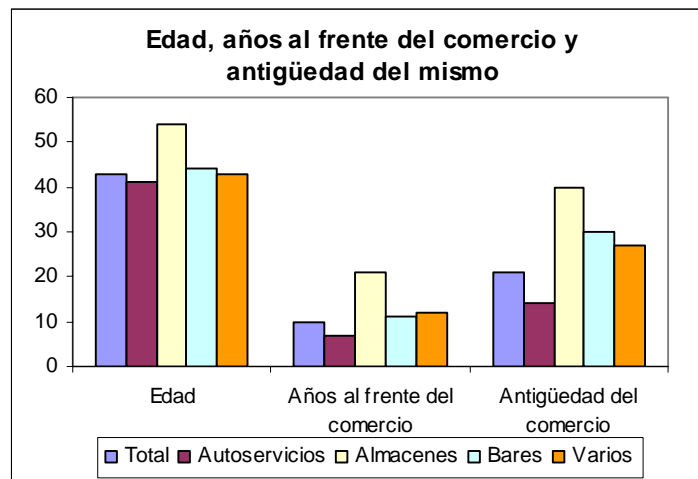
#### c) Evolución de la situación del comercio 2001-2003

**Los datos que consideramos más significativos en esta comparación son los que se refieren a la evolución y para ello tomamos dos variables claves (la superficie del salón y la caja promedio) y dos indicadores de productividad y eficiencia: la caja por persona ocupado y por metro cuadrado. Los Comercios Asesorados crecieron en tamaño un 23% mientras que los GT crecieron un 7%; a su vez la caja en los CA creció un 13%, a pesar de la crisis, y la caja del GT cayó un 7%. La caja por persona ocupada creció un 19% en los CT y cayó un 17% en el GT mientras que la caja por metro cuadrado creció un 8% en el primer tipo de comercios y cayó un 13% en los segundos.**

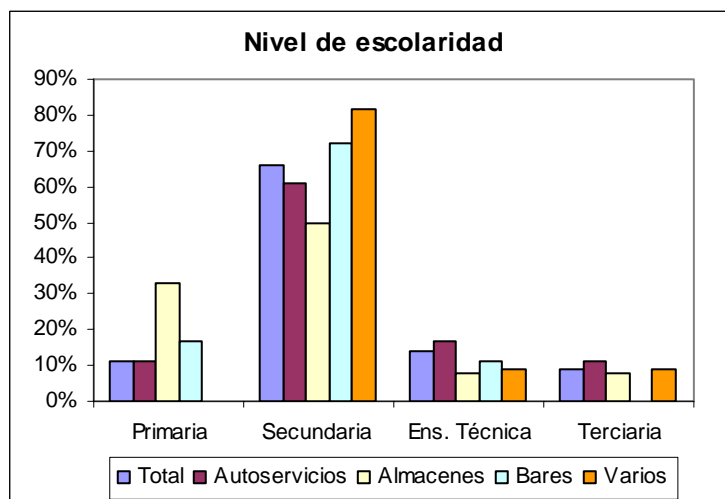


## 2) Análisis comparativo de los distintos tipos de empresas asesoradas

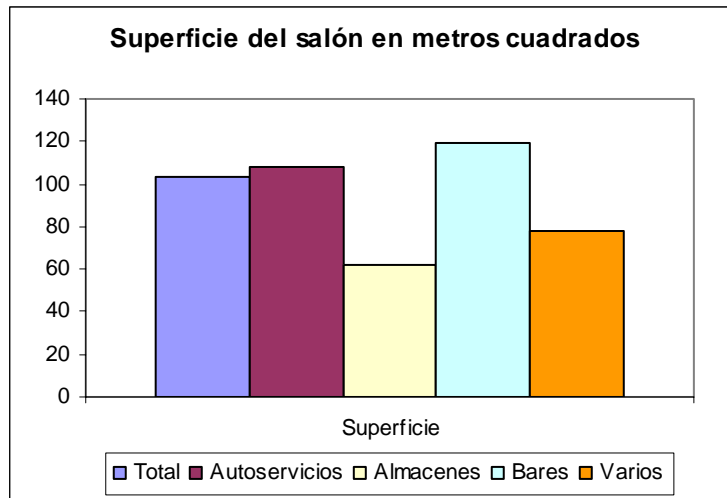
a) Los **empresarios** de los autoservicios son en promedio los más jóvenes dentro de los distintos rubros asesorados (41 años) y también los que tienen menos años al frente del negocio (7 años). La antigüedad del negocio es también la menor con 14 años. En el otro extremo se encuentra el rubro de almacén: los propietarios, en promedio, tienen 54 años, hace 21 que están al frente del negocio y éste tiene 40 años de antigüedad. En una situación intermedia y bastante similar entre ellos se encuentran los bares y negocios varios (rotiserías, panaderías, fábricas de pastas, pequeños talleres, etc.).



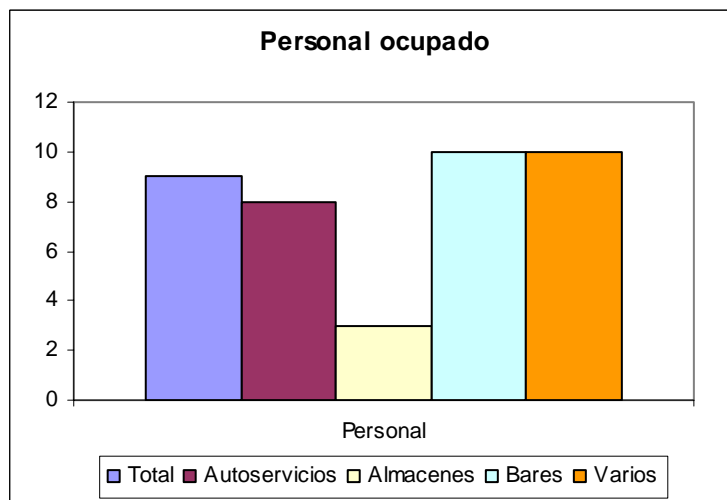
En relación con el nivel de escolaridad ocurre un fenómeno similar, el más alto lo presentan los empresarios autoservicistas y el más bajo los propietarios de almacenes, seguido de los de los bares. Los titulares de los negocios varios presentan un nivel de educación formal superior a la media.



b) Con relación a las **empresas**: los negocios de mayor superficie son los bares y los más reducidos los almacenes.



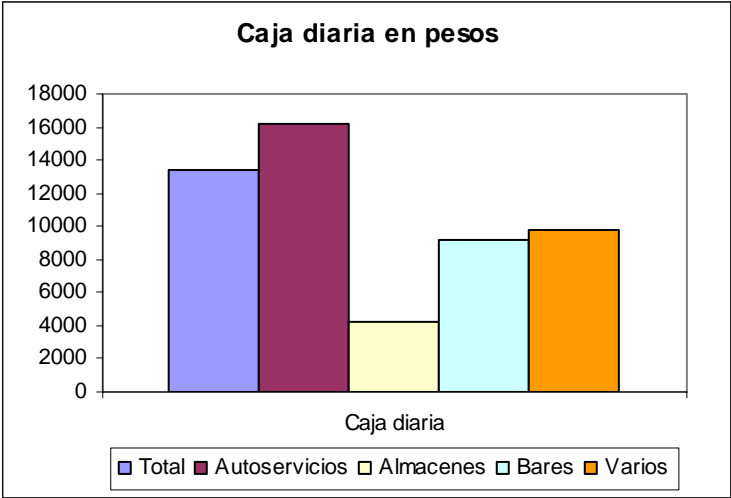
Con respecto al personal ocupado, incluyendo al propietario y su familia, encontramos la siguiente distribución:



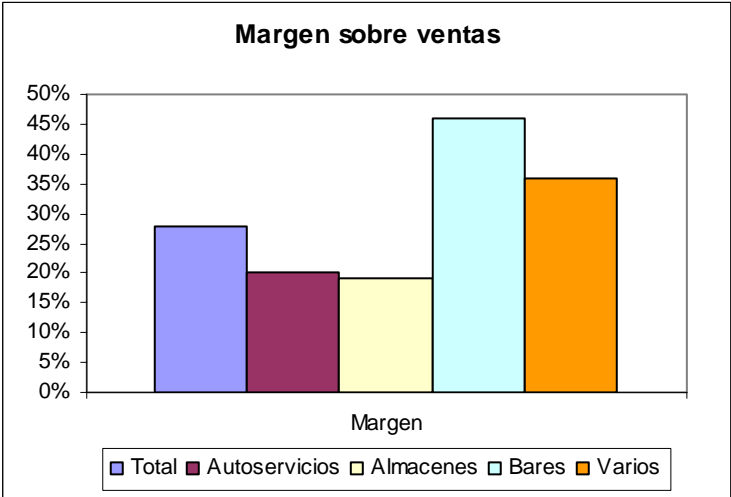
Se observa que bares y varios son quienes cuentan en promedio con mayor cantidad de personal (10), los autoservicios 8 y los almacenes 3 personas.



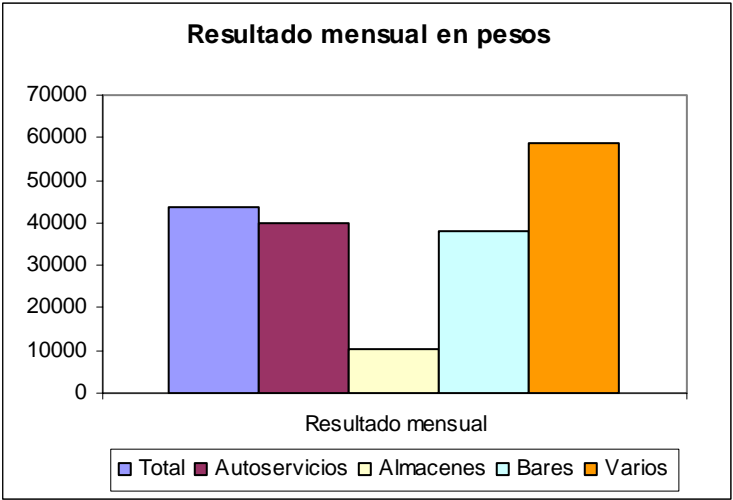
La caja diaria en pesos presenta grandes disparidades en un rango que va desde \$4280 en los almacenes a \$ 16229 en los autoservicios.



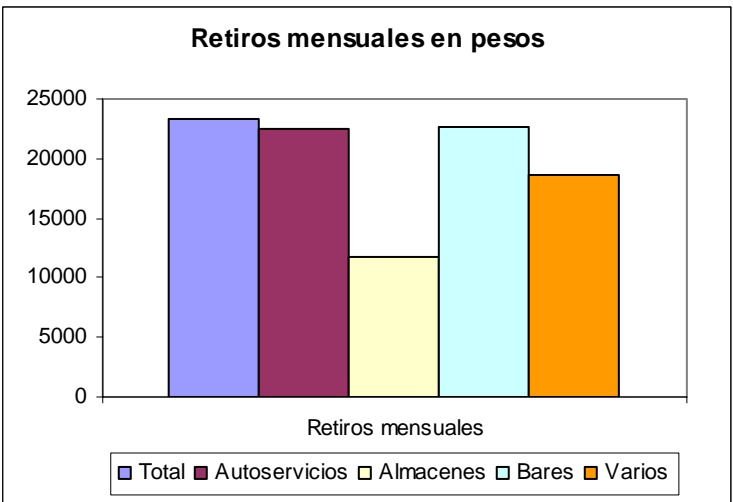
Como es evidente, al tratarse de negocios de distinto tipo (con y sin elaboración de productos) los márgenes de ganancia sobre ventas que resultan de considerar sólo los costos variables, sin incluir el personal, son muy diversos. El más alto es el de los bares (46%), seguido de los negocios varios con el 36%. Almacenes y autoservicios tienen un margen similar algo inferior en los primeros (19% y 20% respectivamente).



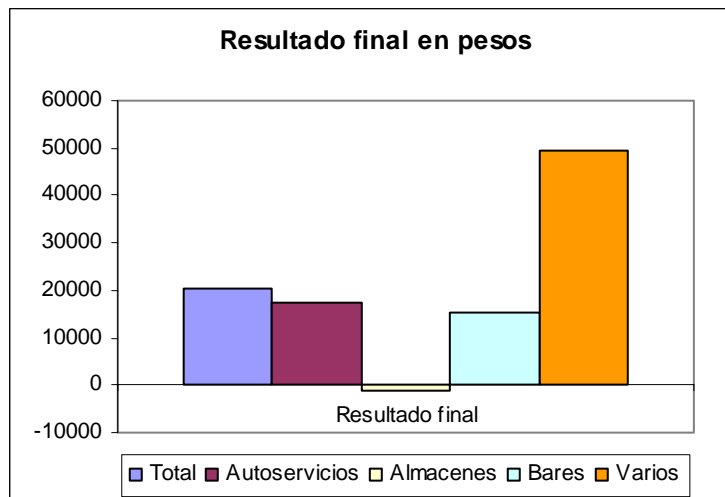
Los resultados obtenidos antes de retiros e impuestos fueron los siguientes:



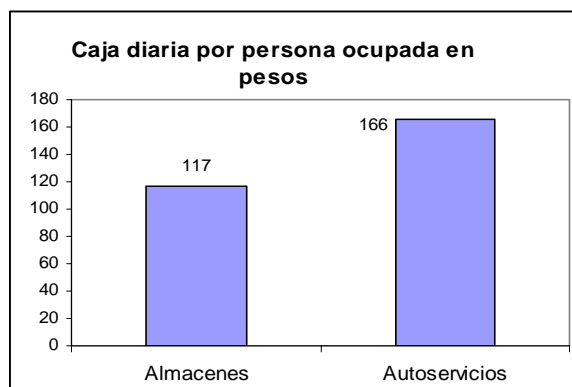
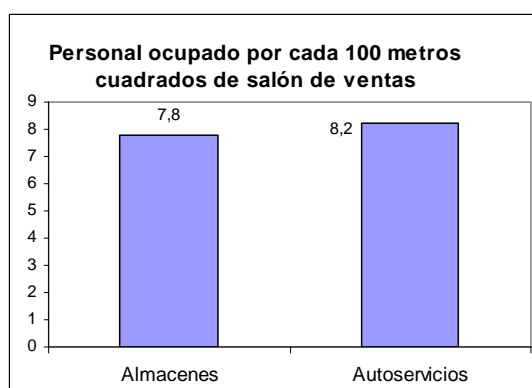
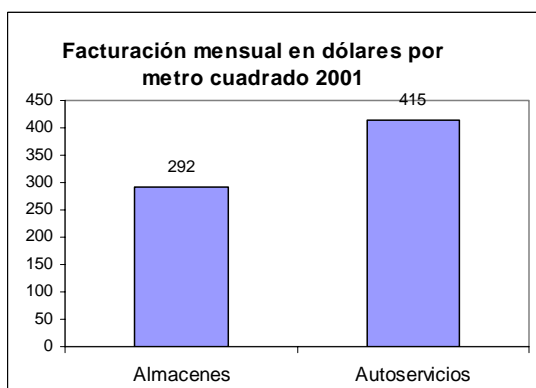
También los retiros mensuales presentan diferencias, los más altos se encuentran en bares y autoservicios con algo más de \$ 22000 seguidos de los negocios varios (\$ 18621) y finalmente los almacenes con una cifra sensiblemente inferior de \$ 11693.



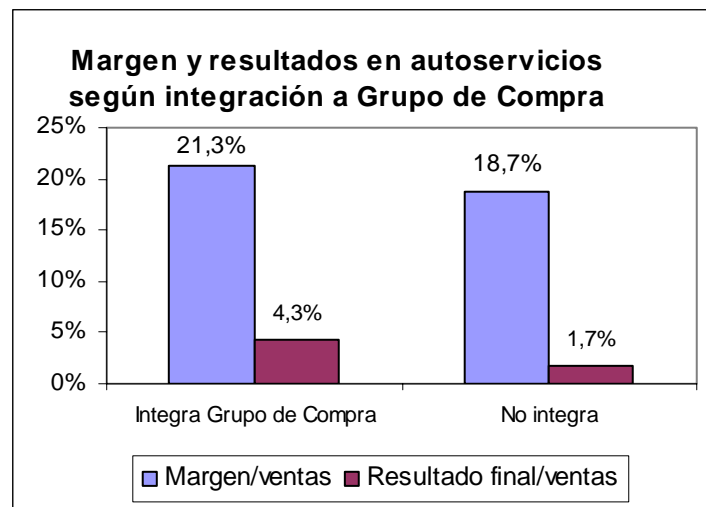
Finalmente, llegamos al resultado final después de considerar los retiros de los propietarios y los impuestos y encontramos que en el caso de los almacenes éste es levemente negativo (-1276) y es positivo en los otros tipos de negocio, el mayor es el de negocios varios (\$35279), luego el de autoservicios con \$ 17431 y por último los bares con \$ 15270.



c) Si comparamos algunos **indicadores** de productividad y eficiencia entre almacenes y autoservicios, tenemos los siguientes resultados.



A la vez, dentro de los autoservicios, podemos comparar los márgenes del conjunto de comercios que integra un Grupo de Compra con el de quienes no integran.



El margen es superior en los integrantes de Grupos de compra en un 14% y el resultado final sobre ventas en un 153%.

**Entre los comercios asesorados encontramos, al inicio del proceso de asesoramiento, diferencias importantes en la caja, los retiros y los resultados.**

Si analizamos almacenes y autoservicios, cuyas variables resultan comparables, la facturación por unidad de superficie es muy superior en los autoservicios y no hay prácticamente diferencia en el personal ocupado, siendo la eficiencia, la productividad y la rentabilidad de éstos notoriamente superiores.

También se trata de los dos tipos de negocios que se encuentran en los extremos de los perfiles de los propietarios: los autoservicistas son los más jóvenes, los que tienen menos años al frente del negocio (ya sea porque constituyen una segunda generación o porque se trata de negocios nuevos), son los comercios de menor antigüedad y los empresarios de mayor nivel de escolaridad.

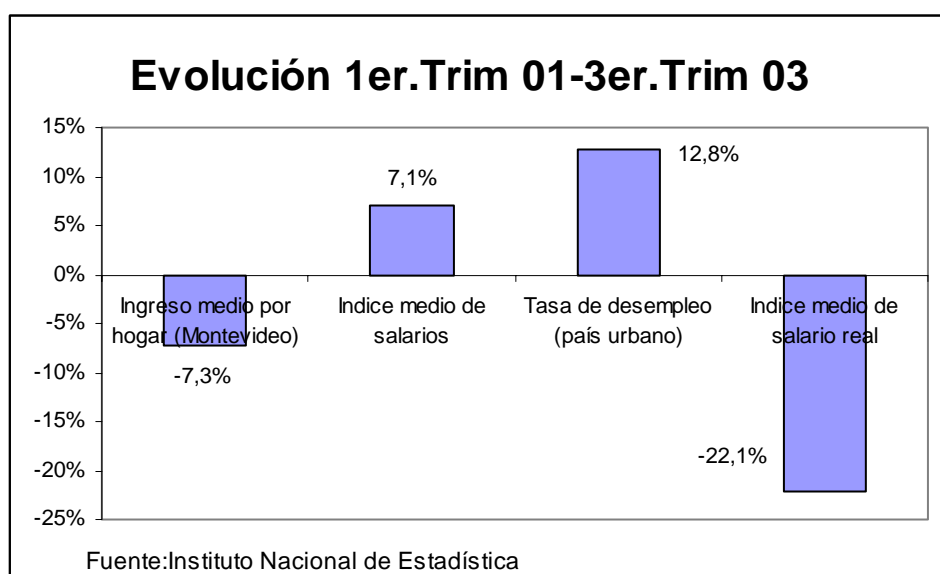
A su vez se observa un nivel muy superior en los autoservicios que integran Grupos de Compra respecto de los que no integran, que se expresa en el margen y en los resultados finales. Retomaremos estas conclusiones a partir del análisis de la evolución que tuvieron las empresas asesoradas.

### 3) Evolución de las empresas asesoradas

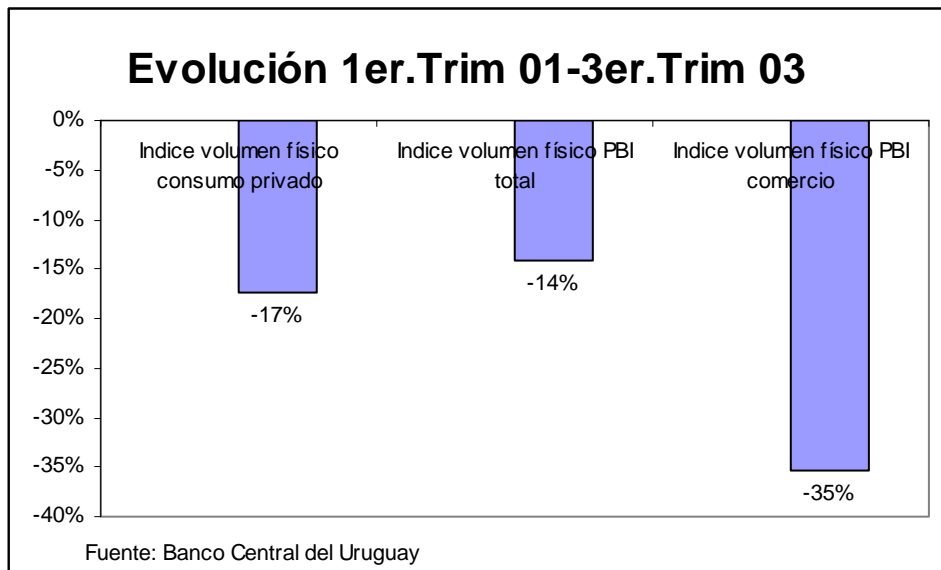
Se analizará la evolución de las empresas asesoradas en el período del primer trimestre de 2001 (fecha promedio de realización de los asesoramientos) al tercer trimestre de 2003 (fecha de realización de las visitas de evaluación). Este análisis se realizará en el marco de la evolución de la economía en el mismo período.

i) En este período la economía atravesó la profunda crisis del segundo semestre de 2002 cuando graves problemas en el sistema financiero se acompañan de una fuerte devaluación generándose un notable deterioro de las principales variables macroeconómicas.

Una de las variables más relevantes para explicar la evolución del sector del comercio minorista de la alimentación en este período es el ingreso de los hogares. En términos corrientes el ingreso medio de los hogares de Montevideo cayó en el período estudiado más de un 7%. Esta caída se explica por un aumento de la tasa de desempleo que creció más que el salario nominal. Si hablamos en términos constantes se verifica, en el mismo período, una gran caída del salario real del orden del 22% en menos de tres años.



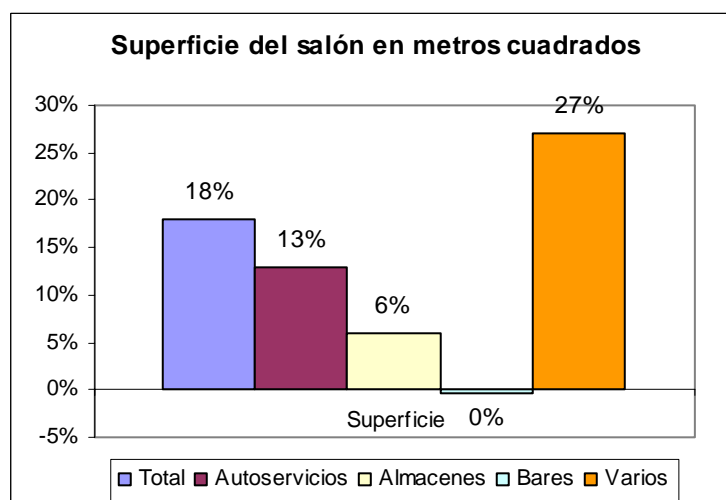
Estos factores ocasionaron una importante retracción del consumo. El índice de volumen físico del consumo privado cayó en el período un 17%, incluso más que el índice de volumen físico del PIB total que cae un 14%. También, el índice de volumen físico del PBI del sector Comercio, Restaurantes y Hoteles cayó un 35%, mucho más que el PIB total.



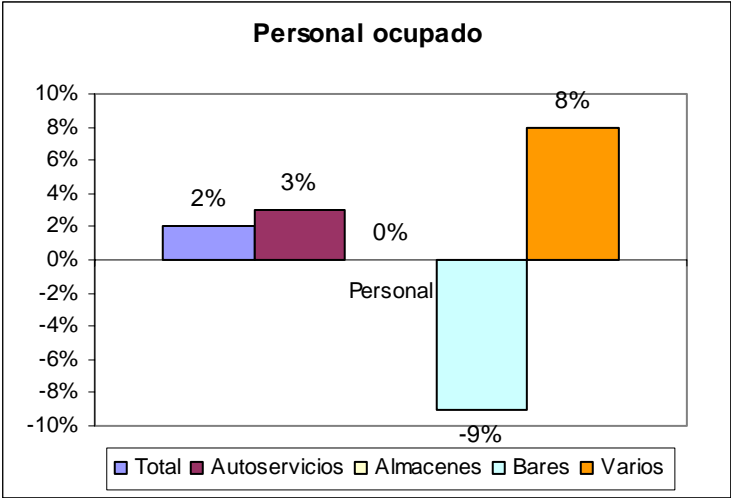
Hay muy pocos datos específicos sobre el sector, pero la información del Instituto Nacional de Estadística nos indica que el índice de ventas a precios constantes del comercio al por menor en el rubro alimentos cayó un 18% entre junio de 2002 y el mismo mes de 2003 y el personal ocupado un 13,5%. Estos datos coinciden con los resultados de la Encuesta Trimestral que realiza la Cámara de Comercio. Según la consultora ACNielsen -que calcula la evolución del consumo de 35 categorías de productos- el consumo en volumen cayó un 27% entre el bimestre mayo-junio de 2002 y el mismo período de 2003.

ii) En este cuadro de la economía vamos a analizar la evolución de los comercios asesorados considerando los valores en precios corrientes. Mantener la caja frente a una caída del ingreso medio corriente de los hogares del 7% lo consideramos un buen resultado en la situación planteada.

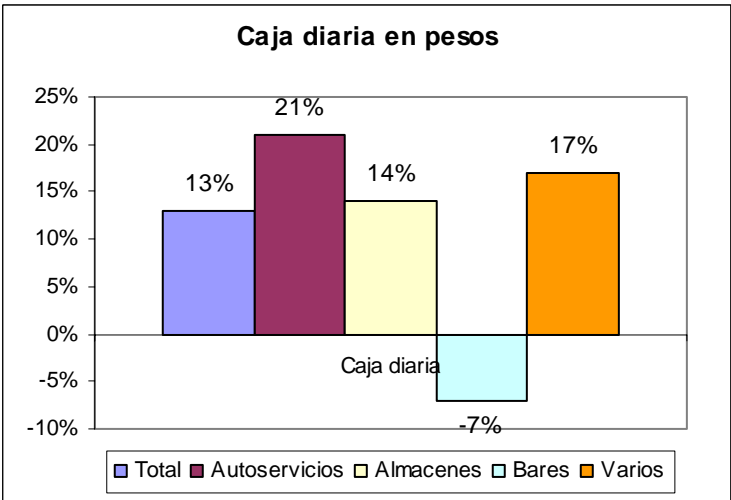
La superficie de los CA creció en promedio un 18%, destacándose el crecimiento de los negocios varios y de los autoservicios .



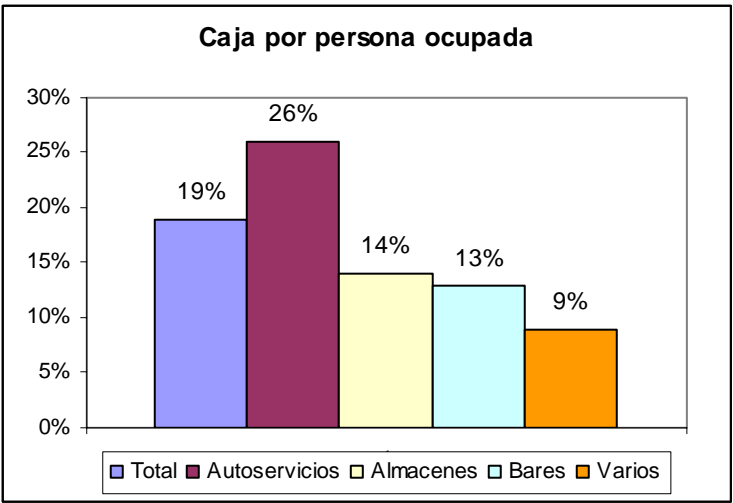
El personal ocupado creció un 2% presentándose un valor negativo solamente en el sector de los bares.



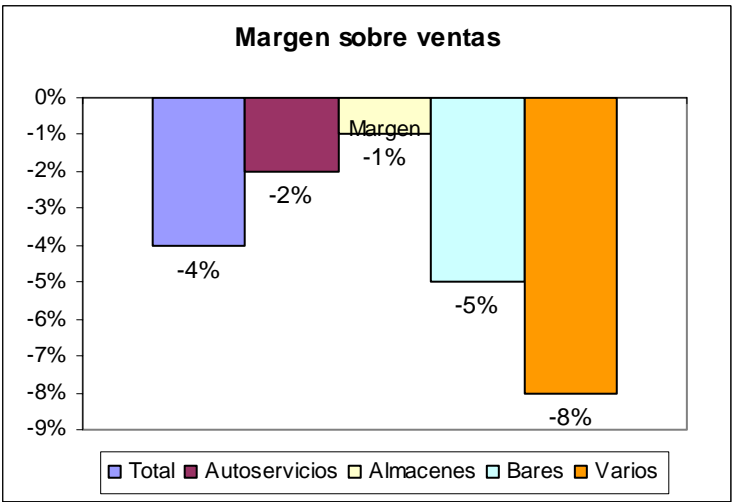
Con relación a la caja, variable clave para el análisis de la evolución, se observan resultados de crecimiento muy significativo en total y para el conjunto de los sectores salvo los bares.



En lo que se refiere a un indicador de productividad y eficiencia como la caja por persona ocupada en la empresa, observamos un importante crecimiento que, con magnitudes diferentes, abarca a todos los subsectores analizados.

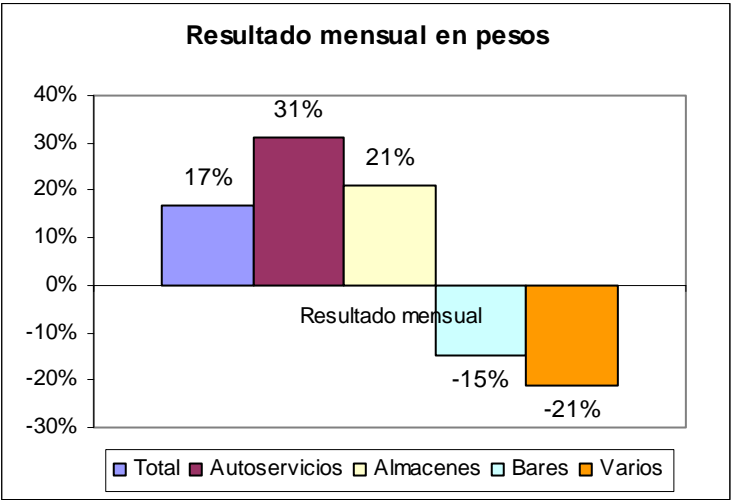


Encontramos que durante este período de crisis operó una fuerte reducción en los márgenes de las empresas, dato que se observa en todos los tipos de negocios con diferente magnitud.

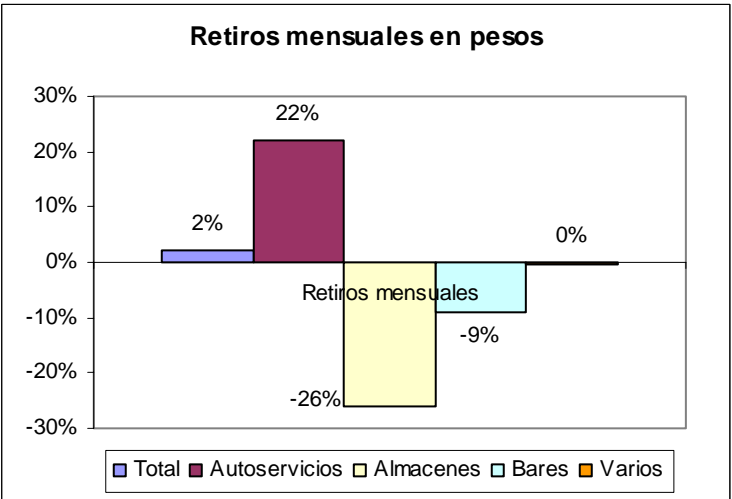




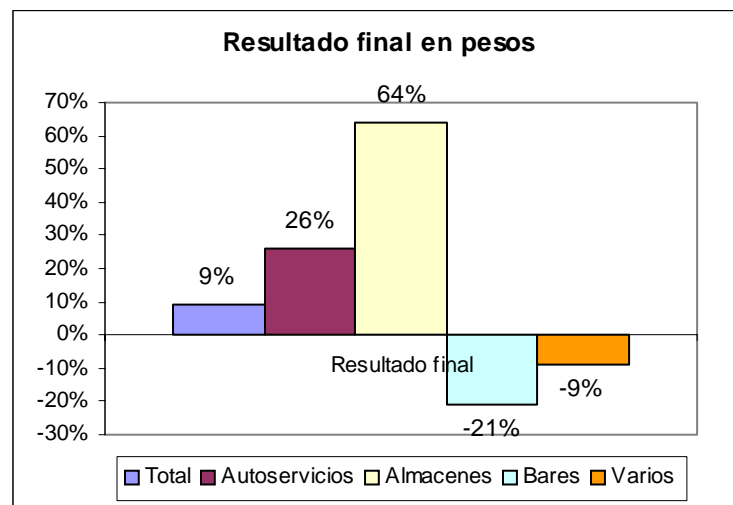
El resultado mensual en pesos antes de retiros e impuestos crece un 17% presentando, también, diferencias muy grandes entre los distintos rubros y valores positivos importantes en autoservicios y almacenes.



En relación con los retiros crecen levemente en el total siendo la cifra más relevante es la de autoservicios en donde se observa un crecimiento importante de los mismos. En los almacenes tienen un crecimiento muy moderado y en los demás rubros o se mantienen o caen.

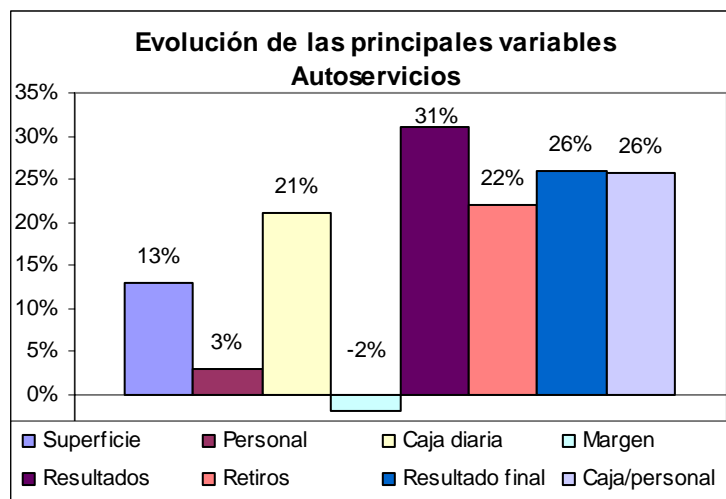


Finalmente si observamos el resultado final del negocio, después de retiros e impuestos, también crece, destacándose en este caso el peso de los almacenes con un crecimiento del 64%.



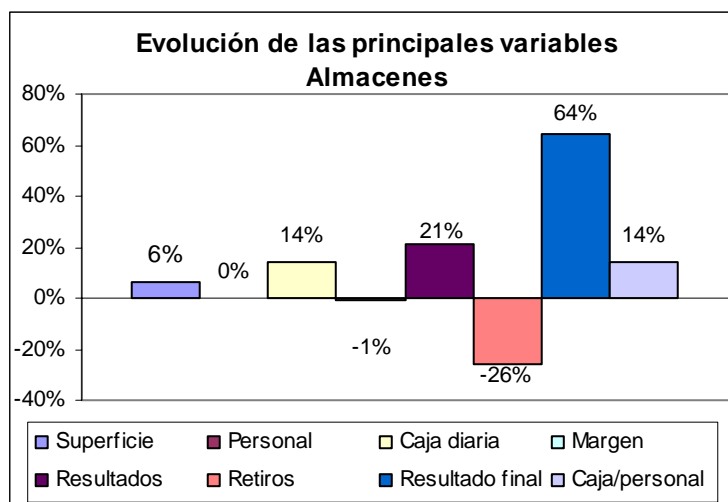
iii) Si analizamos, ahora, la información sobre la evolución agrupada por cada uno de los rubros podemos estudiar la interrelación de las distintas variables así como tener indicios de las estrategias aplicadas por cada sub sector.

#### a) Autoservicios



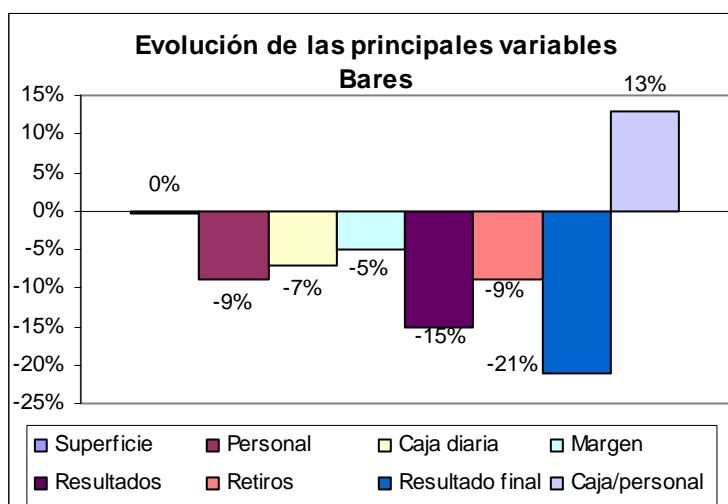
Este rubro presenta resultados altamente satisfactorios. Crece en superficie y también en personal aunque en una proporción menor. Encontramos que la estrategia de reducción de precios y costos permite, por un lado aumentar las ventas y, por otro, mejorar los resultados. La caja aumenta de manera importante y, para enfrentar la crisis, se opera una pequeña reducción en los márgenes de comercialización. La productividad y rentabilidad de los comercios aumenta notoriamente permitiendo un crecimiento de los retiros similar al de la caja así como el incremento del resultado final.

## b) Almacenes



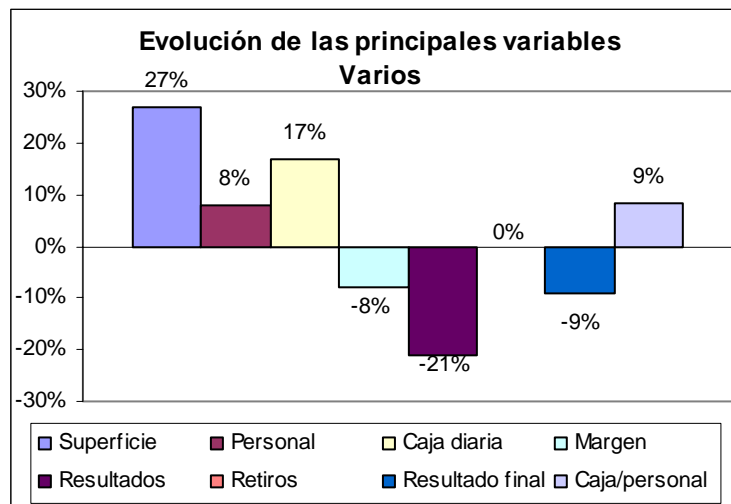
En los almacenes asesorados observamos fenómenos muy interesantes. La superficie crece poco y el personal se mantiene constante. La caja diaria se incrementa y el margen sufre una leve reducción. El resultado mejora y mucho más mejora el resultado final (negativo en el momento inicial) operando una estrategia de reducción de los retiros, volviendo a capitalizar los comercios, para enfrentar el período más duro de la crisis.

## c) Bares



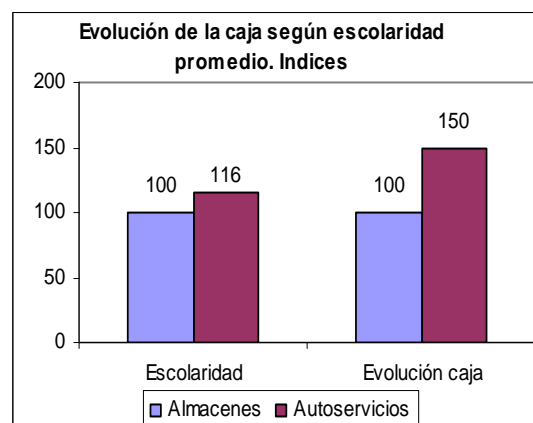
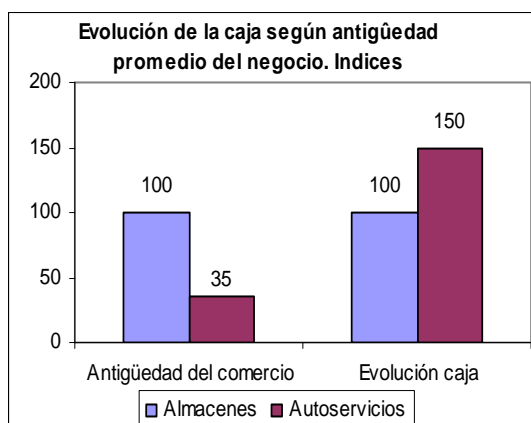
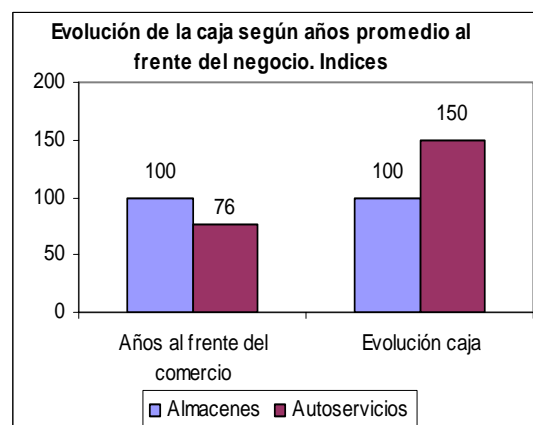
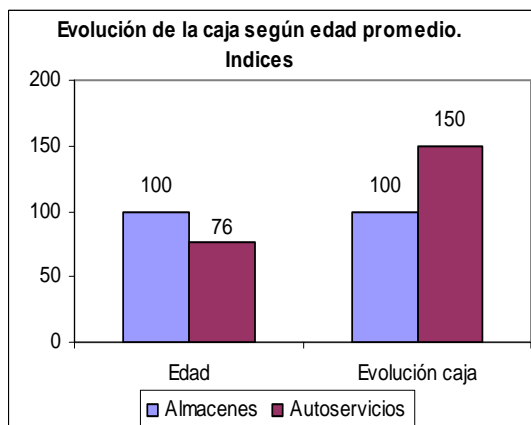
Tal como podíamos esperar encontramos en este sector la situación más compleja, que coincide con las tendencias que se observan en los hábitos de consumo. Aquí todas las variables caen, salvo el indicador de eficiencia y productividad (caja por persona ocupada). Sin embargo, se puede estimar que la caída de la caja es menor que en el promedio de los bares ya que la reducción de la misma para el conjunto de comercios de nuestro GT (7%) es igual a la de los bares asesorados y este subsector es el que tuvo peor desempeño en el período. Encontramos una estrategia de reducción de márgenes, costos y retiros que logra, por un lado, mitigar la caída de la caja y, por otro, reducir la caída de los resultados que continúan siendo positivos.

#### d) Varios



Aquí encontramos negocios de muy diverso tipo. Mirados de manera global, encontramos un aumento importante de la caja conseguido, básicamente, a través de una estrategia de reducción de los márgenes que afecta negativamente los resultados que eran muy importantes en el momento de partida teniendo estos negocios condiciones para afrontar la crisis manteniendo un importante nivel de retiros.

iv) Si comparamos ahora almacenes y autoservicios cruzando su evolución con las variables que definen el perfil de los empresarios tenemos los siguientes resultados:

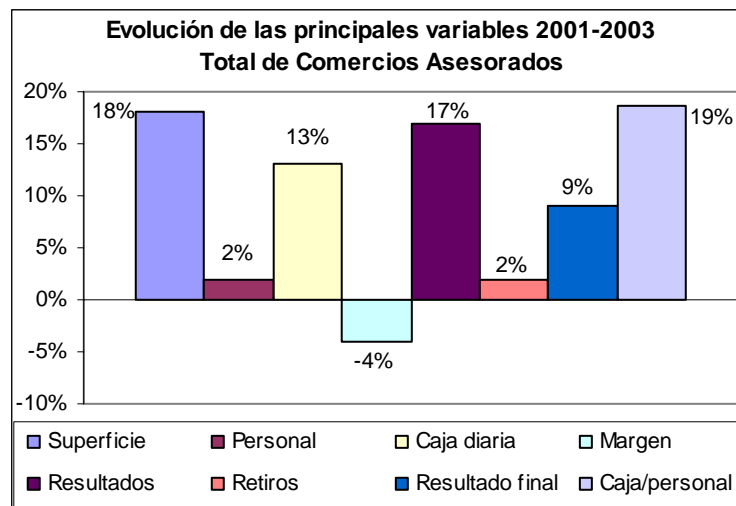


Encontramos una clara correlación inversa entre la evolución de la caja y la edad del empresario, los años que lleva al frente de la empresa y la antigüedad del comercio. A su vez, hay una correlación directa entre el aumento de la caja y el nivel de escolaridad.

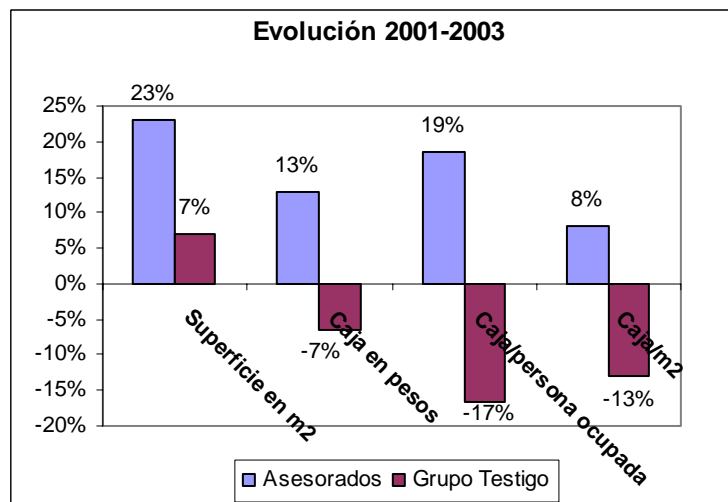
#### 4) Conclusiones.

Del conjunto de información y análisis que planteamos a lo largo de este documento destacamos, a modo de conclusiones, los siguientes aspectos:

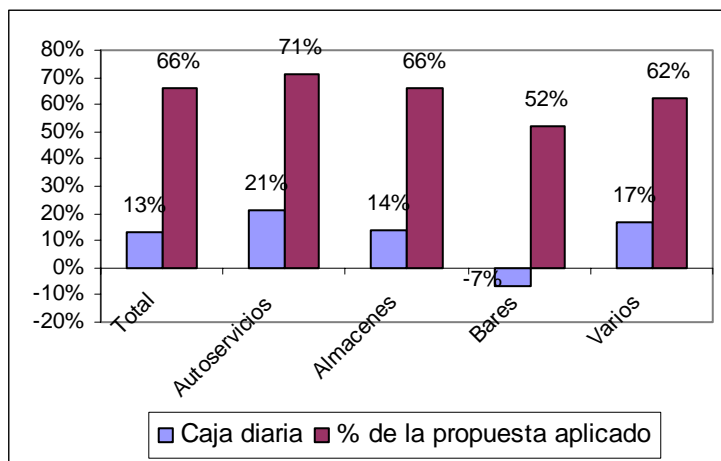
**a) Los Comercios Asesorados presentan un excelente desempeño en su evolución teniendo en cuenta la coyuntura económica del país y del sector.**



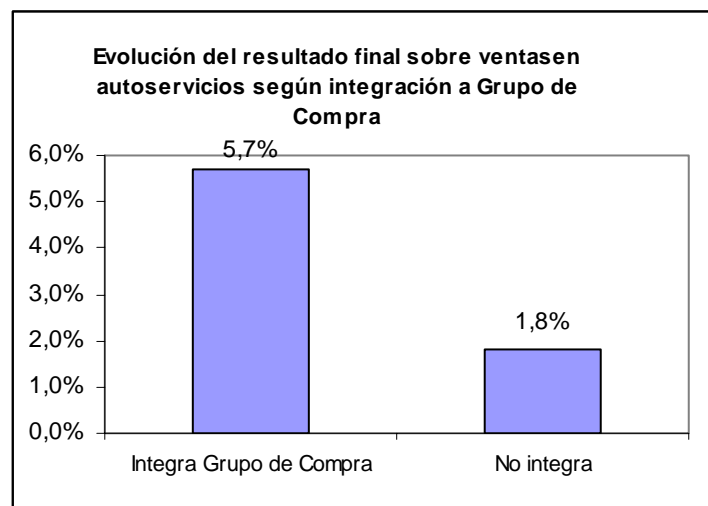
**b) Los resultados obtenidos por los Comercios Asesorados son notoriamente superiores a los del Grupo Testigo**



**c) El desempeño de los Comercios Asesorados se correlaciona, para cada subsector, con el perfil de los socios y el grado de aplicación de las propuestas, destacándose los autoservicios que presentan el perfil más empresarial y el nivel más alto de aplicación, siendo los que obtienen mejores resultados.**



**d) Dentro del subsector autoservicios el desempeño mejora notoriamente para los comercios integrados a Grupos de Compra**



**e) Identificamos como algunos de los factores de éxito los siguientes:**

- La edad más reducida de los empresarios
- La menor antigüedad del negocio
- El constituir una “segunda generación” al frente del comercio
- El mayor nivel de educación formal
- El mayor uso de tecnología
- La utilización de Servicios de Desarrollo Empresarial
- El nivel más elevado de aplicación de las propuestas
- La capacidad de adaptación a la crisis mediante definición de estrategias adecuadas
- La integración a actividades asociativas

En definitiva el éxito se relaciona con un perfil de personas más jóvenes, que están al frente de negocios de más reciente conformación o que constituyen una “segunda generación” de comerciantes gestionando

**negocios familiares ya existentes , teniendo un mayor nivel de formación y una mayor apertura tanto al conocimiento como al uso de herramientas más modernas de gestión. Esto implica un mayor grado de empresarialidad lo que, a su vez, se refleja en mejores prácticas tales como la definición de estrategias adecuadas a la coyuntura y el aprovechamiento de las ventajas de la asociación de colegas.**



## **APÉNDICE 9**

**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DEL COMERCIO MINORISTA**  
**ATN/ME-5950-UR**

---

**DOCUMENTO DE CASOS EXITOSOS. ÁREA DE ASISTENCIA TÉCNICA**

El análisis de los casos exitosos tiene como objetivo primordial la identificación de **factores de éxito y mejores prácticas que hacen a la empresa y al empresario.**

Hemos brindado efectivamente Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) en el área de Asistencia Técnica a 323 empresas distintas. En ellas podemos observar un crecimiento y desarrollo a los que han contribuido, en gran medida, los SDE implementados por el Programa. Para el estudio de casos y sólo a vía de ejemplo, hemos seleccionado una muestra que representa distintas situaciones en lo que se refiere a las siguientes variables:

- Tipo de negocio
- Tamaño de negocio
- Zona en que se ubica
- Número de propietarios al frente del negocio
- Edad
- Antigüedad en el negocio
- Actividad anterior
- Perfil del empresario

En cada caso encontramos realidades distintas, sin embargo, aparecen factores comunes tanto desde el punto de vista de las características de la empresa y de los empresarios como de las formas de gestión. A continuación incluimos la descripción de los casos seleccionados.

## 1) Rotisería La Nueva Española

Tipo de negocio	Rotisería
Tamaño de negocio	Chico
Zona en que se ubica	Cordón. Nivel socio-económico medio-alto
Propietarios al frente del negocio	2
Edad	55 años
Antigüedad en el negocio	7 años
Actividad anterior	Ama de casa y atención de veterinaria

### **SDE del Programa utilizados por la empresa:**

- Servicios de Asistencia Técnica:
  - Imagen y Comunicación
  - Recursos Humanos
  - Asesoramiento Económico-Financiero
  - Asesoramiento en Arquitectura
- Recorrido por negocios novedosos de Buenos Aires
- Actividades de Capacitación y conferencias
- Base de Datos de Personal
- Obtienen Diploma de Reconocimiento por la Incorporación a su Gestión de los Servicios de Desarrollo Empresarial.

Se trata de dos socias (Magela Lecumberry e Inés Núñez), mujeres de 55 años de edad que habiendo vivido en el interior del país (Florida) se trasladan a Montevideo para acompañar a sus hijos que comienzan los estudios terciarios. Sin ninguna experiencia previa, en 1997 compran una pequeña rotisería en las proximidades de la Asociación Española, adquiriendo una deuda por una importante suma por concepto de llave de la misma.

Realizan una apuesta a la calidad del producto y del servicio como elemento diferenciador (no al precio) generando una oferta muy “inteligente”. El funcionamiento del negocio supera las expectativas de las empresarias y la deuda es pagada en un plazo mucho más breve que el que estaba establecido. Estos resultados se consiguen sobre la base de un gran esfuerzo personal con una dedicación de 14 a 15 horas diarias al negocio por parte de las dos socias.

A su vez, en 2001 instalan otro negocio también de venta de comida en las proximidades del primero al frente del cual quedan un hijo de cada una de ellas. También, invierten en el negocio original y generan ahorros para el futuro.

Se trata de dos emprendedoras con características distintas y complementarias que se acercan al Programa en el año 2002. Participan en actividades de Capacitación y solicitan un primer asesoramiento a principios de 2003 que responde a la necesidad de diseñar una campaña de comunicación para difundir su oferta en la zona, en especial entre las empresas para aumentar el delivery, en virtud de lo reducido del local y de tener topeada en los horarios pico la posibilidad de atención en el mismo.

El asesoramiento se realiza con el objetivo más amplio de analizar la *Imagen y Comunicación* del negocio y proponer cambios que mejoren ambas, acompañando una reforma que se realiza en el local. Se proponen y concretan una serie de cambios que buscan adecuar los elementos de imagen y comunicación del negocio a su posicionamiento como empresa que apuesta a la calidad y el servicio. Así se moderniza el logo y se mejoran todos los elementos de imagen y comunicación: las cartas, folletos, volantes, papelería, cartelería, uniformes del personal, motos que realizan el reparto, etc. a la vez que se diseña específicamente una campaña para abordar a las empresas de la zona de influencia del negocio. Los cambios son aplicados tal como se proponen por el asesor y se obtienen importantes resultados sobre todo en el crecimiento del delivery. En este período invierten en el negocio y a la vez generan ahorros.

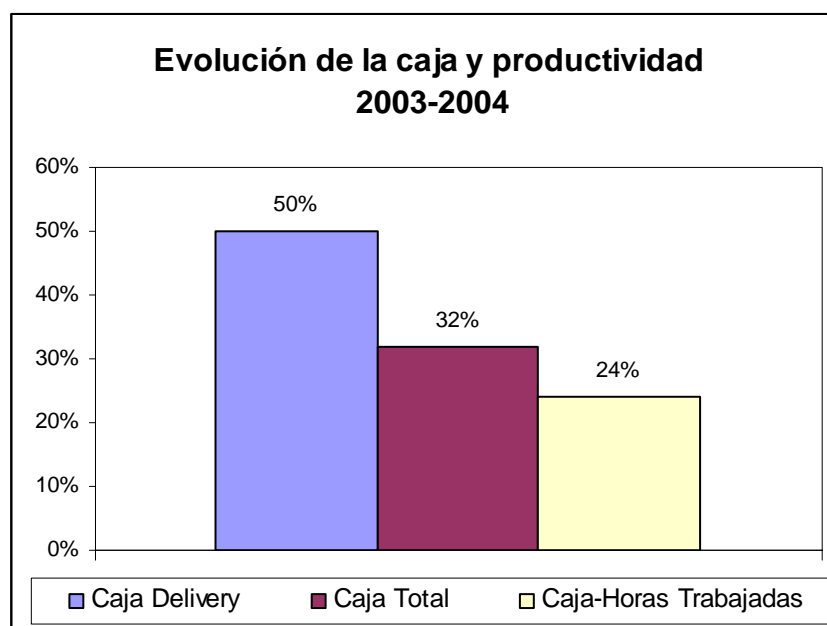
**En un año, en medio de la crisis, las ventas del delivery se duplican, las ventas totales del negocio crecen un 32% y el personal un 20% pasando de ocupar 10 personas a 12.**

Participan del *Recorrido por negocios novedosos de Buenos Aires* y pasado un período de tiempo vuelven a recurrir al Programa para solicitar un asesoramiento en el área de los Recursos Humanos en 2004. La demanda estaba centrada en el objetivo de encontrar una forma de poder reducir su horario de trabajo en dos o tres horas en la mañana, entrando un poco más tarde que lo que lo venían haciendo. Se realiza una *Consultoría en Recursos Humanos* que, a partir de esta demanda concreta, tiene el objetivo de analizar el proceso de trabajo y la distribución de roles y funciones y realizar una propuesta de cambio que permita una participación más reducida en tiempo y más calificada en las funciones de las empresarias a través de la delegación de tareas.

El asesoramiento propone cambios en las asignaciones de funciones y se realiza una reorganización del trabajo que permite cumplir con el objetivo planteado y reducir el estrés en las horas pico de trabajo en el negocio.

*“Antes postergábamos todo, no teníamos cinco minutos para pensar...La meta era que cada una de nosotras delegara algo..., sin embargo, no veíamos qué podíamos dejar de hacer, nos creíamos totalmente imprescindibles...El personal se compenetró, funcionó y sigue funcionando...Ahora somos más felices... No veíamos más allá de nuestras narices porque eran horas y horas de trabajo”.*

**A partir del asesoramiento se van generando un conjunto importante de cambios en la modalidad de gestión en el sentido de asumir nuevas tareas de dirección y control delegando tareas operativas. Se produce un cambio en la calidad de vida que las empresarias sienten como fundamental a la vez que crece la productividad del negocio.**



A partir de estos cambios desde el Programa se entiende que es el momento de ofrecer a las empresarias un Asesoramiento en el Área Económica, aspecto de la gestión de la empresa que nunca se había abordado y en el que existen notorias carencias. El objetivo es realizar un *Diagnóstico Económico* del negocio analizando las variables fundamentales (ventas, costos fijos y variables, márgenes, resultados) y generar un Sistema de Información y un conjunto de indicadores que permitan realizar un seguimiento de la situación. Este asesoramiento y otro en el *Área de Arquitectura* se realizan sobre el final de la ejecución del Programa.

**El asesoramiento económico permite conocer con profundidad la magnitud y evolución de las principales variables e indicadores de la empresa así como realizar ajustes a los costos y márgenes.**

**En este caso se ha logrado reunir una empresa con una excelente ubicación, dos propietarias con espíritu emprendedor y claridad sobre cuál es su negocio, con el asesoramiento. Este permite introducir cambios en la imagen y comunicación del comercio e iniciar un proceso de racionalización económica, generando tanto importantes resultados económicos como, y fundamentalmente, transformaciones en los modelos de gestión, tendiendo a profesionalizar los distintos aspectos de ésta, concentrándola en las tareas de planificación, dirección y control a través de la delegación de tareas operativas a la vez que se mejora la calidad de vida de las empresarias.**

## 2) Autoservicio La Pecera

Tipo de negocio	Autoservicio
Tamaño de negocio	Chico
Zona en que se ubica	La Teja. Nivel socio-económico bajo.
Propietarios al frente del negocio	3
Edad	46, 54 y 54 años
Antigüedad en el negocio	14 años
Actividad anterior	Artesanas en cerámica

### SDE del Programa utilizados por la empresa:

- Servicios de Asistencia Técnica:
  - Asesoramiento en Marketing: Análisis de viabilidad de la incorporación de rubros
  - Asesoramiento en Arquitectura
  - Asesoramiento Integral: Planificación Estratégica, Recursos Humanos, Asesoramiento Económico-Financiero, Diseño de un Sistema de Información
  - Asesoramiento en Marketing
  - Asesoramiento en Imagen y Comunicación
- Recorrido por negocios novedosos de Buenos Aires
- Actividades de Capacitación y conferencias. Las tres socias y los seis empleados han concurrido a más de 30 cursos y talleres. Recibieron los Diplomas por empresa de los módulos: Gestión empresarial, Marketing y exhibición y Básico de Formación Minorista.
- Análisis comparativo de precios y estrategias en las grandes cadenas y negocios de cercanía
- Base de Datos de Personal
- Integran el Grupo de Compra Peso Fuerte desde el año 2001
- Obtienen Diploma de Reconocimiento por la Incorporación a su Gestión de los Servicios de Desarrollo Empresarial.

El comercio surge como almacén en 1992, en un local donde funcionaba un taller de cerámica que integraban las tres socias (Graciela Vidal, Analía Cabrera y Graciela Arballo) junto con otras personas. Producían artesanías fundamentalmente destinadas al turismo y la exportación. El objetivo de la nueva empresa fue generar una nueva fuente de trabajo en virtud de los cambios producidos en el mercado de las artesanías.

Desde el comienzo se plantea la estrategia de dotar a la zona de un comercio con características superiores a los demás negocios del barrio, cuidando especialmente la higiene, los precios, los servicios y la atención al cliente. Comenzó con muy poca mercadería, en un local pequeño, sin personal contratado y sin cobrar sueldo durante el primer año. Tuvieron una buena respuesta del barrio y comenzó la capitalización del almacén y el proceso de crecimiento. Al año se contrató la primera empleada.

*“Fuimos logrando metas y arraigándonos en el barrio. Fuimos creciendo al compás de las necesidades de nuestros clientes. Llegó un punto en el que nos estancamos, nos faltaba conocimiento del sector, formación, no éramos comerciantes”.*

Cuando empezó el Programa comenzaron a participar en cursos de Capacitación todos los integrantes de la empresa y siguen haciéndolo hasta el momento actual. En 2001, dentro del proceso de capacitación, tomaron la decisión de reconvertirse en autoservicio. Nuevamente, la respuesta del barrio y los clientes fue positiva, demostrando que había sido una decisión correcta. En esta nueva etapa, se integraron a un *Grupo de Compra* (Peso Fuerte). Seguidamente pidieron al Programa el primer *Asesoramiento de Marketing y Arquitectura*. A partir de allí se decidió ampliar el local, incorporar la venta de frutas y verduras y empezar a trabajar en horario continuo.

Los resultados económicos continuaron mejorando y se afianzó el proceso de crecimiento. El siguiente paso fue, en medio de la crisis, pedir un asesoramiento integral a la empresa que contemplaba las áreas de *Planificación Estratégica, Análisis Económico-Financiero y Recursos Humanos*.

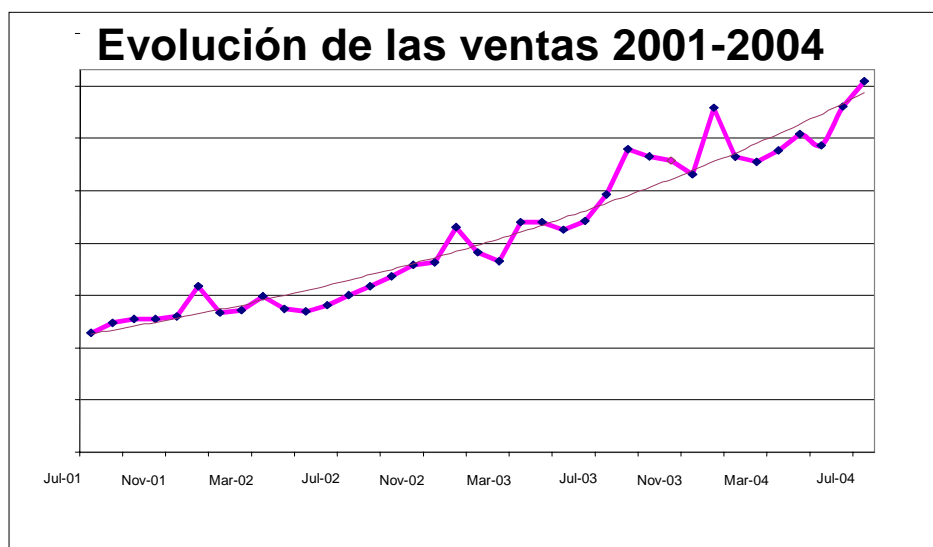
La *Planificación Estratégica* permitió definir el rumbo de la empresa; se planteó su misión como: “La búsqueda continua para brindar el mejor servicio a la gente, desarrollando un gran equipo, que nos permita vivir dignamente, manteniendo la fuente de trabajo para el futuro.” El *Análisis Económico-Financiero* permitió seguir con precisión la evolución de los “números del negocio” y generar un *Sistema de Información* que es utilizado para la toma de decisiones. Desde el punto de vista de los *Recursos Humanos* se consolidó el importante proceso de incorporación de personal y redefinieron responsabilidades, tareas y formas de funcionamiento, evaluación y control. En conjunto, este proceso introdujo cambios muy importantes en la cultura y la forma de gestión de la empresa.

*“La rentabilidad era un tema que no estaba presente al principio. Nos dimos cuenta de su importancia, si no, todo pierde sentido. Al tener una Planificación Estratégica con objetivos claros, va mejorando todo y en primer término la rentabilidad. Los asesoramientos nos han permitido ver desde una óptica diferente, hasta el día de hoy lo hacen. Nos permiten profesionalizarnos nosotras, poder transmitir a nuestros compañeros, tener un encare diferente del comercio...Para tomar decisiones necesitamos información y opiniones pero hay algo muy importante que es que hemos mantenido nuestra libertad de pensamiento... A partir de este proceso se produjo el gran salto en el negocio. Logramos evolucionar tanto en los resultados económicos como en la gestión del comercio conjuntamente con todo el equipo de trabajo. Por último para lograr todo esto, estamos convencidas de la necesidad del Asesoramiento, la Capacitación permanente y la unión en los Grupos de Compra”.*

Una mención especial merece el trabajo desarrollado por la empresa en el área de Marketing, con especial énfasis en el área social. Desde el comienzo tuvieron bien definida la relación con el cliente: devolverle algo al barrio, demostrarle al cliente que el negocio funciona gracias a él. Se dio la

participación permanente y el apoyo a las Comisiones Barriales, a la Policlínica y los merenderos. Esta concepción inicial se fue profesionalizando. Periódicamente se realizan encuestas y consultas a los clientes y se introducen los cambios por ellos sugeridos, se generó un eslogan para el comercio, se realiza anualmente una campaña durante el mes aniversario con promociones y regalos, se generó una política de ofertas, se incorporan nuevos productos y servicios, en fechas especiales se organizan actividades culturales para el barrio, etc.. Desarrollan acciones de manera permanente para mantener los precios bajos, figurando siempre en la lista de comercios más baratos de la zona elaborada por el Ministerio de Economía y Finanzas. Por su parte el barrio lo reconoce como un comercio diferente y responde con participación en las diversas actividades, aportes y sugerencias permanentes y un alto nivel de fidelidad.

**Para resumir algunos resultados de todo este proceso digamos que pasan de ninguno a seis empleados y en 3 años (entre 2001 y 2004) las ventas crecen un 215% a pesar de la fuerte crisis y del surgimiento de nueva e importante competencia en la zona.**



En el período final de ejecución del Programa se trabajó, también, en las áreas de *Marketing* e *Imagen y Comunicación*. Se redefinió el nombre, logo y cartelería del comercio junto con otras herramientas de comunicación y se sentaron las bases para mejorar el servicio al cliente, resolver algunos aspectos mejorables como la imagen de precios y expandir el radio de acción del comercio. La empresa designó a una de sus empleadas que había participado en cursos de Capacitación, como responsable del área de Marketing, fiel a su política de promoción del personal.

Por otra parte, continúan participando en las actividades de Capacitación, resumiendo y poniendo en común con el resto del personal los contenidos de los cursos a los que asisten y aplicando ideas que surgen de los mismos. Actualizan y utilizan permanentemente el *Sistema de Información* para la toma



de decisiones. Decidieron, luego de analizar su viabilidad económica, la inversión en una pequeña reforma y el cambio del vehículo. A la vez han mejorado las condiciones de vida a partir de un incremento en las remuneraciones de las propietarias y el personal. También utilizan la información de precios en las grandes cadenas de supermercados que les proporciona el Programa, realizan el *Recorrido por comercios novedosos de Buenos Aires* y continúan con la participación activa en el *Grupo de Compra*.

Muestran una cabal comprensión y aplicación en la práctica del concepto de coopectencia (cooperación entre competidores), promoviendo actividades asociativas. Paulatinamente se van introduciendo cambios en la gestión de los Recursos Humanos que es una de las áreas más complejas de abordar en esta empresa. Apoyadas en la política permanente de involucramiento y promoción del personal, introducen mecanismos de evaluación y control antes inexistentes.

**Este caso reviste particular relevancia para el Programa ya que se trata de un emprendimiento con características muy peculiares y con una situación de partida muy lejana a la empresarialidad. Encontramos, sí, espíritu emprendedor, valores muy arraigados y un alto compromiso social. Con el aporte del Programa se avanza en el conocimiento del sector y, fundamentalmente, en la transformación de la cultura y la propia concepción del negocio, dándose un proceso avanzado de profesionalización de la gestión, sin afectar los valores y el compromiso. Se da un proceso de transformación de artesanas en comerciantes y de comerciantes en empresarias. Los resultados son acordes a objetivos: se generan nuevas fuentes de empleo, nuevos servicios al barrio, excelente nivel de precios y se mejoran los niveles de ingreso. Para el Programa es una clara demostración de los resultados que es posible obtener cuando se unen la voluntad de transformación y un adecuado proceso de apoyo a la gestión.**

### 3) Supermercado Maresca

Tipo de negocio	Autoservicio
Tamaño de negocio	Mediano-Grande
Zona en que se ubica	La Blanqueada. Nivel socio-económico medio
Propietarios al frente del negocio	3
Edad	37, 37 y 42 años
Antigüedad en el negocio	Siempre en el negocio, hace 7 años están al frente del mismo
Actividad anterior	Siempre en el sector

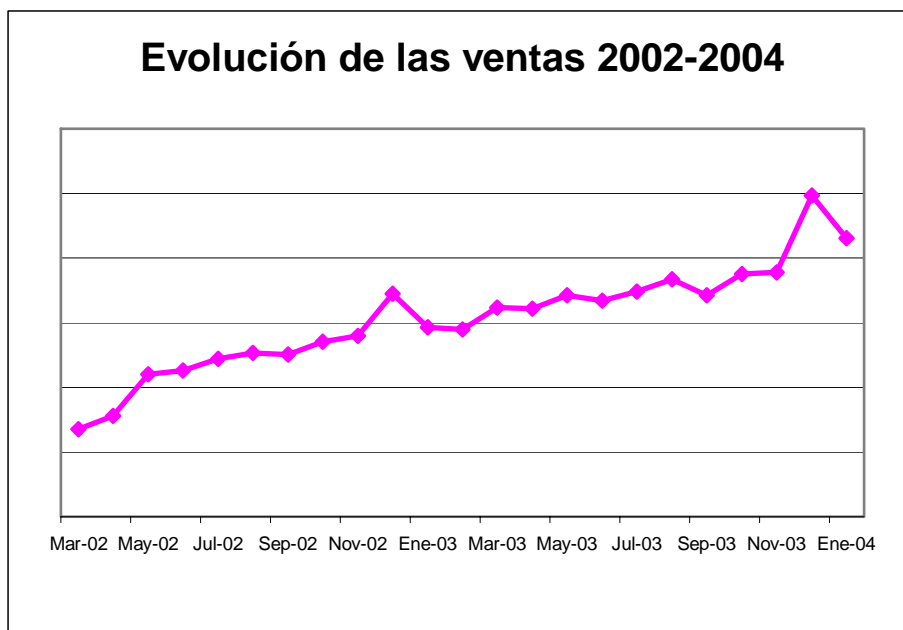
#### SDE del Programa utilizados por la empresa:

- Servicios de Asistencia Técnica:
  - Análisis de viabilidad de reconversión
  - Diagnóstico Económico-Financiero
- Recorrido por negocios novedosos de Buenos Aires
- Actividades de Capacitación y conferencias. Participan los propietarios y el personal. Recibieron los Diplomas correspondientes a los Módulos: Gestión Empresarial, Marketing y Exhibición, Recursos Humanos y Básico de Formación Minorista.
- Grupo de seguimiento de los Recursos Humanos; participan durante 3 años
- Análisis comparativo de precios y estrategias en las grandes cadenas y negocios de cercanía.
- Base de Datos de Personal
- Integran el Grupo de Compra Día a Día
- Obtienen Diploma de Reconocimiento por la Incorporación a su Gestión de los Servicios de Desarrollo Empresarial.

La familia Rivero compra el negocio, almacén y bar que funcionaba desde 1930, en el año 1960. En 1978 se cierra el bar y el almacén se transforma en autoservicio. Los padres trabajan en el mismo hasta 1997 y sus cuatro hijos nacen en la casa que se ubicaba arriba del comercio. Tres de ellos (Roxana, Marcelo y Horacio Rivero) se hacen cargo del negocio cuando sus padres se jubilan.

El autoservicio funcionaba en una superficie muy reducida con un muy importante y creciente nivel de ventas. En 1999 comienzan las actividades de Capacitación y solicitan el primer asesoramiento, un *Análisis de viabilidad para la reconversión del negocio* en el que participan un técnico del Área Económica, uno de Marketing y un Arquitecto y que arroja resultados altamente positivos. El proyecto cristaliza en 2002 con una ampliación del negocio y nuevo equipamiento, con la incorporación de rubros como carnicería y rotisería, el desarrollo de la fiambrería y el puesto y la diversificación de la oferta de productos y servicios.

**El negocio pasa de 90 metros cuadrados de salón a 275 con una inversión de 380000 dólares. El personal crece de 16 a 44 personas y las ventas crecen 150% en dos años después de la reconversión.**



Durante los años de ejecución del Programa realizan una fuerte apuesta a la Capacitación tanto de los propietarios como del personal participando los tres hermanos y más de 20 empleados en 38 actividades de Capacitación. Participan de un *Grupo de Compra*, y aprovechan el conjunto de instancias de Asesoramiento e Información como el *Recorrido por los comercios novedosos de Buenos Aires*, el *Grupo de seguimiento de la situación del sector minorista*, el *Grupo de seguimiento de los Recursos Humanos*, los relevamientos de precios, charlas y conferencias, etc..

A pesar de tener una gestión sumamente eficiente son de los socios que más visualizan los aportes del Programa como una oportunidad, saben que hay cosas que no saben y tienen una actitud de aprendizaje permanente.

*“A veces uno piensa que las cosas las tiene claras, que son como uno piensa. Pero para eso están los técnicos, para afirmar o no lo que vos pensás, muchas veces te manejas a corazonadas. Estuvimos años asesorándonos y capacitándonos en los cursos de CAMBADU, con el Programa del BID. Mis padres hicieron un trabajo muy bueno, estuvieron al frente de la empresa casi 38 años, en esa época lo hacían a puro pulmón. Mucho brazo, mucho lápiz, hoy es imposible hacerlo así: se estaría perdiendo un capital humano enorme.”*

En 2004 vuelven a solicitar un asesoramiento al Programa, en este caso un *Diagnóstico Económico Financiero* para conocer con mayor precisión los márgenes y resultados del negocio y de cada uno de los sectores del mismo, analizar la situación financiera actual y la proyectada en función de los compromisos de pago asumidos a partir de la reconversión realizada pocos meses antes de la crisis del sistema financiero. A partir del mismo se genera un

*Sistema de Información* y la empresa realiza un conjunto de ajustes que permiten aumentar la rentabilidad.

**En este caso encontramos múltiples factores de éxito entre los que podemos destacar: una segunda generación de comerciantes, jóvenes con un gran perfil emprendedor, con conocimiento del negocio y del sector, visión de futuro, capacidad de negociación y liderazgo que desarrollan una gestión con características de profesionalidad en la que juega un gran rol la información, el conocimiento del entorno y la claridad en identificación de la competencia así como el cuidado y la capacitación del personal y la conciencia de la necesidad de incorporar los SDE a su gestión empresarial. Es interesante constatar que el aporte del Programa en este cuadro de empresarialidad, consistente básicamente en un apoyo a la gestión con Información, análisis y Capacitación, se potencia permitiendo la obtención de muy buenos resultados.**

#### 4) Bar Las Tejas

Tipo de negocio	Bar y pizzería
Tamaño de negocio	Chico
Zona en que se ubica	Malvín Norte. Nivel socio-económico bajo
Propietarios al frente del negocio	1
Edad	43 años
Antigüedad en el negocio	15 años
Actividad anterior	Siempre en el sector, antes como mozo

#### SDE del Programa utilizados por la empresa:

- Servicios de Asistencia Técnica:
  - Diagnóstico Empresarial
  - Análisis de viabilidad de compra de local
  - Apoyo al crecimiento importante de la empresa: Diseño de Sistema de Información, Recursos Humanos y Marketing
- Recorrido por negocios novedosos de Buenos Aires
- Actividades de Capacitación y conferencias; participan los propietarios, sus hijos y el personal.
- Obtiene Diploma de Reconocimiento por la Incorporación a su Gestión de los Servicios de Desarrollo Empresarial.

Se trata de un emprendimiento familiar al frente del cual se encuentra Horacio Villarreal. Venido del interior a los 16 años vive y trabaja como mozo en un bar hasta que hace 15 años instala su propio negocio en un local alquilado en el que funcionaba un tradicional bar de copas desde 1963. Compra la llave del mismo, con el apoyo de sus antiguos patrones, y realiza algunas transformaciones en el local fundando el Bar Las Tejas.

En el año 2000 solicita el primer asesoramiento, un *Diagnóstico Empresarial* que también busca analizar la viabilidad de una posible reforma. A partir de allí realiza importantes inversiones en la compra de un local lindero al negocio y una pequeña reforma en el local que ocupa el bar (que no estaba a la venta), incorporando nuevos rubros y servicios. Del asesoramiento surgen, también, un conjunto de recomendaciones en el área de gestión, en particular respecto de la información económica y el manejo de personal, áreas en las que se encuentran importantes carencias.

**A partir de allí la situación del comercio mejora notoriamente y las ventas crecen un 35% en menos de un año y medio.**

Este proceso se ve interrumpido por la llegada de la crisis de 2002 que encuentra al empresario, después de haber realizado una inversión, sin ahorros y endeudado en dólares. Refinancia la deuda, reduce costos y logra sortear la situación.

En este momento ocurre la incorporación de su esposa al trabajo del bar como encargada de la cocina. A su vez, sus dos hijos mayores refuerzan el proceso que ya venían realizando de colaboración en las tareas del negocio y se

incorpora el hijo menor, consolidándose una empresa familiar. En 2003 comienza un cierto repunte en las ventas y resultados del negocio y a principios de 2004 el local del bar es puesto a la venta por su dueño. Resurge, entonces, la idea que había estado siempre presente en el empresario de comprar el local.

Solicita un segundo asesoramiento: un *Análisis de viabilidad de la compra del local*. Se realiza un análisis *Económico Financiero* y se manejan distintas alternativas de financiamiento. Los resultados arrojan la viabilidad del repago del crédito aunque se señala que es necesario contemplar los riesgos que se asumen. El empresario decide seguir adelante con el proyecto, sobre todo teniendo en cuenta que, de no comprar, el riesgo sería que el local se venda a otro interesado y tenga que abandonarse el bar. Sobre la base del estudio renegocia un mejor precio y mejores condiciones de pago.

Concretada la compra del local se apoya la profundización del proceso de cambio en la forma de gestión de la empresa, que es imprescindible frente a los nuevos compromisos a asumir. Este *Asesoramiento Integral* al comercio abarca, por un lado, la creación de un *Sistema de Información* -a cargo de su hija con el monitoreo de un técnico Económico- y el entrenamiento para su utilización (con la finalidad de tener información actualizada e indicadores, como insumo para la toma de decisiones). Por otro, el área de *Recursos Humanos* con el objetivo de mejorar el involucramiento del personal, realizar una reorganización interna, redefinir los cargos y generar un sistema de evaluación y control. Finalmente se realiza un *Diagnóstico de Marketing* que incluye encuesta a clientes en el local, encuesta telefónica en la zona y análisis de la competencia así como una propuesta de aspectos a mejorar.

Los fenómenos más interesantes que han ocurrido en este período tienen que ver con los cambios que se van produciendo en los estilos de conducción y gestión, particularmente con la incorporación de la familia a distintas funciones. **Hoy el bar ocupa a 15 personas y 6 de ellos son familiares.**

*“Toda mi familia está vinculada al comercio. Yo no quiero que mis hijos dejen de estudiar pero sí que colaboren con la empresa. Me gustó que fueran adquiriendo esa escuela que es el bar, el mostrador, el contacto con el público. Hoy, Melissa, la hija mayor, es protagonista activa del negocio. Lleva los registros numéricos, está a cargo del Sistema de Información, colabora en la gestión de la empresa”.*

A la vez, se ha dado la potenciación de valores que siempre tuvo el negocio como la vinculación con el barrio y el excelente relacionamiento con los clientes. En agosto festejaron los 15 años del negocio y la compra del local con una fiesta para 70 personas incluyendo los clientes más habituales. También se introducen cambios derivados, por ejemplo, del *Recorrido por comercios novedosos de Buenos Aires*, como la incorporación de un rincón cultural y nuevas herramientas de comunicación. El matrimonio y los dos hijos mayores continúan participando de actividades de Capacitación.

El comercio continúa, como ha sido siempre una de sus características distintivas, con la introducción de cambios y mejoras permanentes. Ha

mejorado el área de Recursos Humanos y se desarrollan un conjunto de proyectos en el área de Marketing. En el predio del local recientemente adquirido se ha reformado un local existente transformándolo en un salón de fiestas para 150 personas, adicionando una nueva línea de trabajo vinculada a la actividad principal.

Como una señal del proceso de cambio que se viene desarrollando señalamos que en otra parte del local adquirido se ha instalado una oficina, un lugar físico diferente del propio bar, en el que se realizan las tareas de “gestión” que están siendo jerarquizadas. Allí se procesa la documentación, los datos económicos y financieros, se trabaja con el Sistema de Información, se atienden proveedores y potenciales clientes del salón de fiestas. Por otra parte, también consideramos un indicador del cambio, que trasciende su propio negocio, la incorporación del empresario a la Comisión Fiscal de CAMBADU con un rol muy activo.

**Destacamos en este caso el gran espíritu emprendedor de un comerciante joven que ha empezado como mozo, logra hace 15 años tener su propio negocio y recientemente adquirir el local, en una empresa que cuenta con el apoyo familiar y el asesoramiento del Programa. Encontramos conocimiento del oficio, una idea clara de los objetivos de mediano plazo, un énfasis en el relacionamiento con el barrio y la atención de los clientes y una firme voluntad de introducir cambios y superarse. El Programa aporta información y análisis (*Viabilidad de reformas, Viabilidad de compra del local*) y se inicia el camino de profesionalización de la gestión a través de conocimiento de su propio negocio (*Datos económicos, Satisfacción clientes, Diagnóstico de Recursos Humanos*), de herramientas técnicas (*Sistema de Información, Indicadores*) y del involucramiento de otros miembros de la familia en la gestión que complementan las tareas y fortalezas del titular.**

## 5) Bar Copacabana

Tipo de negocio	Bar y restaurante
Tamaño de negocio	Mediano
Zona en que se ubica	Ciudad Vieja. Nivel socio-económico medio
Propietarios al frente del negocio	1, con el apoyo de su padre y su hermano
Edad	32 años
Antigüedad en el negocio	15 años
Actividad anterior	Siempre en el sector

### SDE del Programa utilizados por la empresa:

- Servicios de Asistencia Técnica:
  - Diagnóstico Empresarial
  - Asesoramiento en Imagen y Comunicación
- Recorrido por negocios novedosos de Buenos Aires
- Grupo de Seguimiento de los Recursos Humanos, participan durante 3 años
- Actividades de Capacitación y conferencias. Recibieron los Diplomas de los Módulos: Gestión Empresarial, Recursos Humanos y Básico de Formación Minorista.
- Obtiene Diploma de Reconocimiento por la Incorporación a su Gestión de los Servicios de Desarrollo Empresarial.

El Bar Copacabana se inició en 1972 y fue adquirido por Gerardo Agís con un socio. Hace 12 que su hijo, Ricardo Agís, está al frente del negocio contando con la colaboración de su padre y un hermano. Gerardo Agís se dedicó toda la vida al bar y Ricardo estuvo desde niño vinculado a la actividad. Cuando queda al frente del negocio compra su parte al padre y se convierten en socios.

El Bar ha tenido transformaciones permanentes en la última década. Se realizó una ampliación que llevó el salón a 90 metros cuadrados. Cuando comienza el Programa vuelven a hacerse socios de CAMBADU. En el año 2000 solicitan un asesoramiento, un *Diagnóstico Empresarial* en el que participan un técnico del Área Económica y uno de Marketing con el objetivo de identificar caminos de crecimiento y realizar propuestas en relación con la ampliación y mejoras del producto y los servicios.

**El negocio tuvo un importante desarrollo a pesar de la crisis, creciendo la caja un 150% en tres años, entre 2001 y 2003.** Enfrentan, además, un largo período de pérdida de población residente en la zona de la Ciudad Vieja y de cierre de oficinas, bancos y comercios con reducción del personal que trabaja en el barrio.

Durante todo el período de ejecución del Programa participan muy activamente en las actividades de Capacitación e Información. El padre y los dos hijos participan del *Recorrido por negocios novedosos de Buenos Aires*. También forman parte del *Grupo de Seguimiento de los Recursos Humanos* durante tres años.



*“Mejoramos muchas cosas, en particular la atención al cliente y la forma de conducción del personal. Si uno no se perfecciona, no compite y, por tanto, no existe...”*

A su vez, realizan esfuerzos para apoyar la conformación de un Grupo de Compra de Bares, a partir de una fuerte apuesta a las actividades asociativas, de la valoración del contacto con los colegas y del desarrollo de una visión de sector y de pertenencia al sector.

En 2004 solicitan un *Asesoramiento en Imagen y Comunicación*. En este caso participan un técnico de Marketing y un diseñador con el objetivo de redefinir el posicionamiento del negocio y, a partir de ello, su imagen y elementos de comunicación. Como el mismo empresario lo manifiesta, no esperan a estar mal para usar los SDE sino que los visualizan como una herramienta imprescindible para el desarrollo permanente del negocio.

**En el Bar Copacabana encontramos una conjunción de dos generaciones con buen proceso de traspaso. Desarrollan una gestión con características profesionales, con una visión de futuro y una preocupación permanente por tener una actitud proactiva y adelantarse a los cambios. El Programa aporta, básicamente, en los aspectos en que se visualizan algunas carencias en definiciones estratégicas, fundamentalmente, en lo que se refiere al perfil, la identidad, el posicionamiento y la comunicación de la empresa. A la vez, se observan importantes cambios en lo que se refiere a la información que manejan y a la utilización de la misma. También nos parece destacable la transformación que se ha producido en la utilización de espacios de intercambio con colegas, en la visión del sector y en el sentido de pertenencia al mismo que se puede ejemplificar en la reciente incorporación del empresario a una comisión de trabajo de CAMBADU.**

## 6) Venancio Vázquez. Autoservicio El Tatacho.

Incluimos, finalmente, este caso que es muy peculiar por tratarse de un negocio de muy reciente instalación. Entendemos que es de particular interés por dos motivos: se trata de un negocio del interior del país y de un emprendimiento que ha recorrido un largo camino de asesoramiento antes de concretarse.

Tipo de negocio	Autoservicio
Tamaño de negocio	Mediano
Zona en que se ubica	Fray Bentos, Departamento de Río Negro. Nivel socio-económico bajo.
Propietarios al frente del negocio	1
Edad	47 años
Antigüedad en el negocio	2 meses
Actividad anterior	Empresario carnicero

### SDE del Programa utilizados por la empresa:

- Servicios de Asistencia Técnica:
  - Análisis de viabilidad de instalación de nuevo negocio
  - Consultas puntuales para apertura de primera etapa
  - Definición de surtido
  - Asesoramiento en Marketing
  - Asesoramiento en Layout -exhibición de mercaderías-
- Actividades de Capacitación y conferencias. Participa el titular y envía personal a cursos de Atención al Cliente realizados en la ciudad de Fray Bentos
- Análisis comparativo de precios y estrategias en las grandes cadenas y negocios de cercanía
- Obtiene Diploma de Reconocimiento por la Incorporación a su Gestión de los Servicios de Desarrollo Empresarial.

Venancio Vázquez nació en la ciudad de Fray Bentos, su padre era carnicero, tuvo un negocio y finalmente tuvo que cerrar. En 1994 se inicia él con una carnicería propia, en 1996 abre la primera sucursal en la misma ciudad y en 1999 abre otra en Paysandú. Las carnicerías se gestionan con una gran profesionalidad, aprendiendo de los errores de su padre. Se compra directamente a productores y se maneja un importante volumen de información económica.

En 1998, luego de una prolongada búsqueda, compra un terreno en un barrio de la ciudad de Fray Bentos, Las Canteras, relativamente alejado del centro y en el que vive entre el 25 y el 30% de la población de la ciudad, con el objetivo de instalar un completo supermercado, de 210 metros cuadrados de salón, con una presencia destacada de la carnicería dentro del mismo. Se trata de una zona donde la población es de bajo poder adquisitivo y en la que sólo se encuentran comercios de reducido tamaño. En 1999 sobrevino la crisis brasilera y decidió esperar para realizar la inversión.

Cuando concibe el negocio toma definiciones estratégicas muy claras: apuesta a atender un barrio muy populoso -en el que los habitantes son trabajadores

con bajos ingresos pero que dedican una parte muy importante de los mismos a la compra de productos de consumo masivo- con una muy buena oferta de productos y servicios que no existía en el lugar. Encuentra una oportunidad en las necesidades insatisfechas en la zona y se propone que el suyo sea “el negocio del barrio”, inserto en el mismo, cercano física y afectivamente a sus potenciales clientes y que pueda crecer junto con él. Para ello desde que compra el terreno se vincula con la zona, apoya instituciones como su club de fútbol y define que tanto los obreros que trabajen en la construcción del negocio como los futuros empleados del mismo serán habitantes de la zona.

En 2003 consideró que era el momento de abrir, alentado por diversos proyectos de inversión que se desarrollan en el departamento. En ese momento se conecta con el Programa a través de una actividad del BID en la ciudad de Salto, a la que concurre. Solicita un *Análisis de viabilidad para la instalación del nuevo negocio*. Como resultado del asesoramiento se proyecta el funcionamiento del nuevo negocio desde el punto de vista económico y financiero y se estima su demanda potencial. Se recomienda realizar la inversión ya que se detecta una importante potencialidad en el lugar escogido por el empresario y se proponen las principales características que deberá tener el comercio (productos, servicios, precios, exhibición, etc.).

*“El asesoramiento demostró que el emprendimiento era una necesidad para el barrio. Estoy más que seguro con el apoyo que he recibido, el estudio arrojó la viabilidad de la parte económica, que iba a tener rentabilidad y que era una inversión que se debía hacer...”*

Venancio Vázquez realiza un proceso de preparación para la instalación del negocio. Pide diversos asesoramientos como *Definición de surtido*, *Asesoramiento en Marketing* y *Layout -exhibición de mercaderías-*, se informa sobre el funcionamiento de este tipo de negocios: compras, márgenes, competencia, etc., realiza cursos de Capacitación a los que también envía empleados.

**Abre en setiembre de 2004 una primera etapa del local: la carnicería y una parte del autoservicio consiguiendo el primer mes ventas muy importantes en relación con su superficie. Crece en dos meses un 50%. El personal que trabaja, 4 personas, es de la zona e incorporará otros 12 que ya tiene contratados, cuando se abra el supermercado completo.**

**Entendemos este caso muy interesante por tratarse de un empresario del interior del país y sin conocimiento previo del negocio. Encontramos un gran perfil emprendedor, capacidad de pensamiento estratégico y una actitud de permanente aprendizaje, experiencia en el sector comercio con una gestión profesional junto con una muy buena ubicación del negocio. El asesoramiento cumple un rol fundamental por su especificidad aportando, básicamente, el conocimiento del negocio y del sector así como la confirmación de la viabilidad del emprendimiento que apoya la decisión de llevar adelante la iniciativa. Consideramos que se puede calificar de exitoso el emprendimiento considerando el proceso previo a la apertura del negocio: la elección del lugar, el relacionamiento con el**

**barrio, la preparación para la apertura y, en general, el aprendizaje realizado y las definiciones estratégicas elaboradas con el apoyo de los diversos asesoramientos. Los primeros resultados económicos obtenidos confirman esta afirmación.**

## ALGUNAS CONCLUSIONES

Los empresarios de los negocios con mejores resultados, con importantes crecimientos de la facturación, la eficiencia y la rentabilidad -algunos de los cuales fueron mencionados en el punto anterior- poseen, en general, algunas características comunes, que identificamos como factores de éxito que hacen a la empresa y al empresario:

- √ Se trata de gente que no pertenece a la “primera generación” de comerciantes más antiguos
- √ Un alto porcentaje lo constituyen tanto una segunda generación de comerciantes como gente que es nueva en el sector
- √ Tienen, en general, un nivel de formación superior a la media del sector
- √ Sus emprendimientos son colectivos: se trata o bien de empresas familiares o de más de un socio y las iniciativas cuentan con el apoyo familiar

A la vez, la forma de gestionar el negocio tiene, también, puntos en común.

Desde el punto de vista de las aptitudes:

- √ Encontramos en todos, básicamente, un perfil emprendedor
- √ Desarrollan la capacidad de pensamiento estratégico
- √ Tienen tendencia a actuar de manera proactiva
- √ Están predispuestos al cambio
- √ Poseen y desarrollan habilidades de negociación
- √ Son capaces de afrontar riesgos medidos
- √ Tienen capacidad de ejercer liderazgo y de trabajar en equipo

Desde el punto de vista de las actitudes:

- √ Están enfocados a la búsqueda de oportunidades
- √ Procuran adelantarse a los cambios
- √ Tienen una actitud de aprendizaje permanente, a pesar de ser eficientes en la gestión, saben que hay cosas que no saben o que pueden mejorar
- √ Visualizan el asesoramiento como una oportunidad
- √ Tienen a la introducción de cambios e innovaciones
- √ Identifican correctamente la competencia
- √ Comprenden y aplican el concepto de coopectencia
- √ Valorizan el contacto con colegas
- √ Desarrollan el concepto de pertenencia a un “sector”, se preocupan por la imagen global del mismo
- √ Conocen cual es “su negocio”
- √ Apuntan a desarrollar competitividad
- √ Están abiertos a la utilización de tecnología

Desde el punto de vista de las acciones que desarrollan:

- √ Dedicar o tratan de dedicar una parte importante de su tiempo a las tareas estratégicas, delegando lo operativo y priorizando los temas importantes por sobre los urgentes, desarrollan herramientas de supervisión y control
- √ Buscan y tienen un importante nivel de información del entorno

- ✓ Enfocan como una de sus tareas claves el conocimiento y la atención del cliente
- ✓ Generan y utilizan para la toma de decisiones información sobre su negocio
- ✓ Dedican importantes esfuerzos tanto a su capacitación como a la del personal
- ✓ Participan activamente en actividades asociativas
- ✓ Dan relevancia a la negociación con proveedores

Desde el punto de vista de la empresa:

- ✓ Está ubicada en un lugar apropiado en el que es factible desarrollar una empresa exitosa
- ✓ Trabaja el concepto de cercanía física y emocional con el cliente
- ✓ Tiene foco en el cliente, lo conoce, busca satisfacer sus necesidades y desarrolla una atención personalizada
- ✓ Tiene inserción barrial, está comprometida con la zona en que se ubica
- ✓ Cuida la higiene, el orden y el valor agregado de los servicios que brinda
- ✓ Tiene correctamente identificada la competencia y la enfrenta con herramientas de gestión
- ✓ Funciona sobre la base de equipos de trabajo

Finalmente, entendemos que han sido empresarios que han internalizado los SDE usándolos de manera sistemática, incorporándolos a la gestión de la empresa y obteniendo mejores resultados cuanto más intensivo ha sido este uso. Partiendo de sus propias fortalezas como emprendedores, han aprovechado el conjunto de conocimientos y herramientas brindados por el Programa para la profesionalización de su gestión.