

## RESUMEN DE PROYECTO

### FOMIN

#### I. INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO

<b>País:</b>	Colombia
<b>Nombre/No. proyecto:</b>	Profesionalización y desarrollo empresarial de los tenderos en Cartagena y su área de influencia ( <b>TC-M-1018</b> )
<b>Jefe de equipo</b>	Bibiana Vásquez (MIF/OPS), jefe de equipo; Carlos Novoa
<b>/Miembros:</b>	(COF/CCO); Carla Bueso (MIF/DEU).
<b>Fecha de solicitud:</b>	Diciembre 2004
<b>Beneficiarios:</b>	Microempresas en Cartagena, Colombia
<b>Agencia ejecutora:</b>	Cámara de comercio de Cartagena
<b>Financiación:</b>	FOMIN-Desarrollo de Pequeña Empresa:
	Facilidad: IIIA US\$ 235.000 (60%)
	Contraparte local: <u>US\$ 155.000 (40%)</u>
	Total: US\$ 390.000 (100%)
<b>Fechas tentativas:</b>	CRG Octubre 2005
	Comité de Donantes Diciembre 2005

#### II. ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

##### A. El comercio minorista

- 2.1 En Colombia, el sector terciario representa aproximadamente el 50% del Producto Interno Bruto; y específicamente el comercio es una de las actividades que más aporta a la actividad económica nacional. En la estructura comercial nacional, la tienda tradicional sigue siendo un importante intermediario en la cadena de distribución, siendo utilizada masivamente. En particular, la ciudad de Cartagena de Indias, ubicada en la zona norte de Colombia y con 978.000 habitantes aproximadamente, se caracteriza por concentrar 92% del sector empresarial en microempresas<sup>1</sup> (según cálculos de la Cámara de Comercio de Cartagena con base en el registro mercantil), dedicándose un 52% de éstas al comercio minorista, que generan aproximadamente 40% de los empleos formales del sector (22.570 empleos). De este grupo, 42,7% se dedican al comercio al por menor en tiendas pequeñas, graneros, víveres y abarrotes generando 6.406 puestos de trabajo formales, que representan 18% del total de empleos formales de la ciudad, es decir la tercera actividad económica que mayor número de empleos genera en Cartagena.
- 2.2 El desarrollo del comercio minorista, en particular las tiendas de barrio, son un importante eslabón como canal de distribución en la cadena de comercialización entre los productores, los mayoristas y los consumidores finales. Igualmente se ha

---

<sup>1</sup>La Ley 905 de 2004 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa define la microempresa bajo los siguientes parámetros: a) planta de personal no superior a los 10 trabajadores o, b) activos totales excluida la vivienda con valor inferior a 500 salarios mínimos.

constituido en una alternativa de los estratos bajos y medios para poder adquirir los productos básicos de la canasta familiar, de acuerdo con el nivel de ingreso de cada familia. El 75% de la población de Cartagena de Indias está clasificado en los estratos de mayor pobreza (1, 2 y 3), razón por la cual la tienda de barrio se constituye en la alternativa a su alcance (sin costos de transporte) donde pueden adquirir lo estrictamente necesario de acuerdo con su capacidad de compra y en horarios extendidos. En algunos casos la tienda se convierte en la entidad que facilita crédito directo a su cliente sin ningún interés y en términos hasta de 1 mes, lo cual permite que muchas familias puedan lograr su sustento diario a través de este medio.

- 2.3 Igualmente la tienda es un canal de distribución directa para las grandes compañías fabricantes de productos de consumo masivo, porque permiten que el producto llegue hasta el consumidor final, además su práctica de negocio implica la compra de contado a fabricantes y mayoristas con el fin de asegurar un surtido continuo y competitivo para sus clientes.
- 2.4 No obstante su importancia, el comercio minorista enfrenta varios problemas que dificultan su rendimiento y, por ende, el crecimiento económico de la ciudad. Así por ejemplo, los tenderos tienen debilidades internas como: (i) bajo nivel educativo y adiestramiento administrativo, contable y financiero; (ii) instalaciones físicas deficientes e inadecuadas; (iii) poco conocimiento de las normas legales y laborales que rigen el negocio, de las normas ambientales y de métodos aplicables a la conservación del medio ambiente y de manejo de alimentos; (iv) operan de forma aislada, desaprovechando las ventajas de la asociatividad; (v) no utilizan estrategias de mercadeo apropiadas para su negocio y (vi) no utilizan nuevas tecnologías como herramientas de gestión eficiente de sus negocios.
- 2.5 Por lo anterior, este tipo de negocios debe modernizarse buscando opciones sostenibles de crecimiento. Existen antecedentes, como el caso de la Red Multi Market de Brasil, que asoció a varios tenderos en Rio de Janeiro, con lo cual obtuvo mayores márgenes de negociación con los proveedores y así pudo ofrecer mejores precios, mayor calidad en los productos y en la atención al cliente, cimentada en una relación cercana y amistosa con la comunidad, con lo cual pudo sobrevivir y crecer en el competitivo sector minorista. Esta experiencia es similar a la de un proyecto FOMIN exitoso en Uruguay, en el cual mediante el proceso de reconversión liderado por el Centro de Almaceneros Minoristas, Baristas y Afines de Uruguay – CAMBADU- el comercio de cercanía no sólo recuperó el mercado con el que contaba, sino que lo incrementó, contando actualmente con el 70% del mismo. Además desde hace por lo menos dos años los niveles de precio del comercio de cercanía son menores a los de las grandes cadenas de supermercados.
- 2.6 La presente propuesta busca implementar un programa aplicable al comercio al por menor en tiendas, en graneros de víveres y abarrotes, y en establecimientos no especializados, para posicionarse de manera competitiva en el mercado de los barrios de estratos menores y coadyuvar a solucionar los problemas que obstaculizan su desarrollo empresarial. El apoyo a UNDETCO, la Union de Tenderos y comerciantes

de Cartagena, igualmente permitirá fortalecer la asociatividad y profesionalización de los tenderos, además de generar ahorros en sus compras por economías de escala con la disminución consecuente del valor del producto al destinatario final. Se enmarca dentro del programa de construcción de equidad social del Plan de Desarrollo Nacional, específicamente en la estrategia de desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.

### **III. OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

#### **A. Objetivos**

- 3.1 El objetivo general del proyecto es contribuir a mejorar la competitividad de los comerciantes minoristas de Cartagena. El propósito es asociar a 300 tenderos en sistemas eficientes de intermediación de productos de consumo.
- 3.2 Este proyecto beneficiará directamente a 300 microempresas del comercio minorista, con un potencial de beneficiarios de 450 adicionales, conformados por comerciantes independientes y aquellos afiliados a UNDETCO, como entidad gremial representativa de estos microempresarios. Comprende 48% de las empresas registradas en la Cámara de Comercio de Cartagena, por lo que su contribución a la economía local es ampliamente significativa.

#### **B. Componentes y Actividades**

- 3.3 El proyecto consta de los siguientes componentes:
- 3.4 **Inducción y diagnóstico:** El proyecto iniciará promoviendo la capacitación y asistencia técnica entre los potenciales beneficiarios, y permitirá proponer la importancia de un diagnóstico empresarial de cada uno de los negocios, a través del diseño y aplicación de una encuesta a los dueños del negocio en su establecimiento que incluya la evaluación de las condiciones físicas, procesos y capacidad para asumir nuevas tecnologías. Se identificarán las necesidades del nuevo mercado a partir de entrevistas a los supermercados sobre cuál es la participación de las tiendas, e identificando las opciones de cooperación.
- 3.5 **Formación y asistencia técnica:** la formación se realizará a través de talleres cuya intensidad y contenido se ajustará de acuerdo con los resultados arrojados por el diagnóstico; los tres ejes temáticos de la formación son: gerencia, normas legales y laborales, y medio ambiente y manejo de alimentos. El tema gerencial comprende: administración general, contabilidad básica, mercadeo, servicio al cliente, finanzas y técnicas de negociación; los temas legales incluyen: marco legal del negocio y régimen tributario y laboral; el tema ambiental comprende reciclaje y disposición de residuos, manejo y conservación de alimentos; higiene, salud ocupacional y seguridad industrial. El empresario recibirá también asistencia técnica especializada en Contabilidad y Finanzas, Mercadeo y Servicio al Cliente, Manejo y Conservación de Alimentos. Esta asistencia técnica se realizará en el sitio de trabajo por parte de consultores que se encargarán de hacer acompañamiento y seguimiento a los

beneficiarios con el objetivo de garantizar la puesta en marcha de las acciones pertinentes y la identificación de objetivos comunes para promover la asociatividad entre los beneficiarios en busca de economías de escala y mayor capacidad de negociación.

- 3.6 **Desarrollo de mercado y tecnológico:** con los resultados obtenidos del diagnóstico se busca también optimizar los sistemas de provisión de bienes para la distribución en tiendas, y reducir los costos de distribución al por menor. Se fortalecerán los procesos de negociación con mayoristas, se fomentarán las compras en común para conseguir menores precios. Además se buscarán convenios con otros proveedores de bienes y servicios que puedan ser ofrecidos a través de las tiendas. Adicionalmente, sobre las condiciones tecnológicas del negocio, consultores especializados formularán e identificarán tecnologías apropiadas para el buen funcionamiento de la empresa. El proyecto buscará hacer acuerdos con instituciones de financiación para la compra de un equipo de cómputo para el registro sistemático de las transacciones diarias y control de inventarios.
- 3.7 **Promoción y difusión:** del nuevo concepto empresarial de las tiendas mediante organización de rueda de negocios con proveedores y una campaña publicitaria dirigida a la comunidad y a los miembros del sector no participantes en el proyecto, para motivar su profesionalización y desarrollo a partir de los resultados obtenidos. Al finalizar el proyecto se organizará un seminario regional para presentar los resultados y lecciones aprendidas a los representantes del sector empresarial del Caribe Colombiano.
- 3.8 Los resultados esperados con el desarrollo del proyecto son:
- 300 tenderos fortalecidos empresarialmente, con conocimientos básicos en gestión gerencial y con mayor proyección social, profesional y empresarial. Asimismo fortalecimiento de su organización gremial.
  - Masificación del uso de tecnologías y sistemas de información en los procesos administrativos de las tiendas de Cartagena y su área de influencia.
  - Sector empresarial cualificado y con ventajas competitivas que aseguran su sostenibilidad en el tiempo.
  - Mejores prácticas empresariales y de negociación de la comunidad de tenderos con base en los resultados obtenidos por los beneficiarios del proyecto.
  - Comunidad residente en los barrios de los estratos de menores ingresos de Cartagena con productos y servicios de mejor calidad.

#### IV. COSTO, FINANCIAMIENTO Y DURACIÓN DEL PROYECTO

- 4.1 El Proyecto tendrá un costo de US\$ 390,000, de los que el FOMIN contribuirá con US\$ 235,000 (60%), con fondos no reembolsables. Los otros US\$ 155,000 (40%) serán aportados por la institución ejecutora. Un mínimo de 50% del aporte local será en efectivo. El tiempo previsto para la ejecución del Proyecto es de 3 años.

## **V. AGENCIA EJECUTORA Y MECANISMO DE EJECUCIÓN**

- 5.1** La Cámara de Comercio de Cartagena es una persona jurídica de derecho privado, sin ánimo de lucro, creada mediante Decreto Presidencial 1807 de 1915, de carácter gremial y de orden legal, puesta al servicio de los comerciantes de su jurisdicción, que abarca el Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias y 17 municipios del norte del departamento de Bolívar.
- 5.2** La misión de la Cámara está orientada a promover el desarrollo empresarial de Cartagena y los municipios de su jurisdicción como aporte al desarrollo económico y social de los habitantes y a la reducción de la pobreza. Las principales actividades que se desarrollan en función del fortalecimiento de los empresarios son: capacitación y formación, jornadas de crédito, tertulias empresariales, investigaciones económicas, servicios de información, entre otros.
- 5.3** El presupuesto de la Cámara de Comercio de Cartagena para el año 2004 es de \$4000 millones de pesos colombianos (US\$1,561,000). La Cámara cuenta con la capacidad financiera para cumplir con los compromisos del proyecto y cuenta a nivel institucional con una dirección de Desarrollo Empresarial recientemente creada. La Cámara ha demostrado resultados exitosos en el desarrollo de proyectos con la ONUDI y la GTZ y dos cofinanciados con el BID: (i) el Programa de Simplificación de Trámites para el sector empresarial que terminó su ejecución en 2004 y (ii) el proyecto Prymeros BID FOMIN que se ejecuta conjuntamente con Confecámaras y 5 Cámaras más del país, cuyo propósito es la masificación de tecnologías de información y comunicaciones para las pymes.
- 5.4** A través del proyecto, la CCC apoyará al fortalecimiento de la UNDETCO, la "Union de Tenderos y comerciantes de Cartagena", que cuenta con 850 afiliados y su objeto se orienta a: agremiar y representar a todas las personas naturales y jurídicas que se desempeñan como comerciantes legalmente constituidos ante la Cámara de Comercio de Cartagena; llevar a cabo estrategias tendientes a mejorar las relaciones interpersonales de sus asociados; promover un desarrollo armónico y ajustado a la ley en el campo laboral y de seguridad social para beneficio de las personas que dirijen y prestan sus servicios en los establecimientos de comercio; propender por el mejoramiento educativo, técnico y profesional de las personas que laboran en los establecimientos afiliados; trabajar por la profesionalización de los comerciantes de Cartagena; e innovar permanentemente en la formulación conjunta de pautas, estrategias y mecanismos que mejoren el comercio en Cartagena.

## **VI. TEMAS DE DISCUSIÓN**

- 6.1** Durante la preparación del proyecto se tendrá en cuenta: (i) la definición de criterios de participación de las empresas; (ii) el porcentaje de cofinanciamiento a las actividades que permita la sostenibilidad del proyecto; (iii) el dimensionamiento apropiado de los componentes; (iv) las opciones de mercado y de asociación con grandes cadenas para los beneficiarios objetivo; y (v) la justificación de compromisos para recursos de contrapartida.

## **VII. ESTRATEGIA AMBIENTAL Y SOCIAL**

- 7.1 El proyecto pondrá énfasis en las actividades conducentes a mejorar la gestión medioambiental, de higiene y seguridad laboral, aplicadas en los grupos de empresas participantes. El diseño de la operación considerará actividades de capacitación y asistencia técnica a los beneficiarios para minimizar potenciales efectos negativos.

## **VIII. PLAN DE ACCIÓN**

- 8.1 Se prevé una misión de análisis en septiembre. Se espera distribuir el Memorando de Donantes a CRG en noviembre, para obtener la aprobación en diciembre 2005.