



**Universidad
Tecnológica de Bolívar**

CARTAGENA DE INDIAS

**LA ASOCIATIVIDAD COMO DETERMINANTE DE LA COMPETITIVIDAD, CASO
SECTOR FERRETERO EN CARTAGENA DE INDIAS**

CARLOS MARCEL ZAMBRANO BANQUEZ

SISSY ANDREA MEZA VILLAMIL

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
2009**



Universidad
Tecnológica de Bolívar
CARTAGENA DE INDIAS

**LA ASOCIATIVIDAD COMO DETERMINANTE DE LA COMPETITIVIDAD, CASO
SECTOR FERRETERO EN CARTAGENA DE INDIAS**

Autores

**CARLOS MARCEL ZAMBRANO BANQUEZ
SISSY ANDREA MEZA VILLAMIL**

Director

JULIO CESAR SANCHEZ SANCHEZ

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
2009**

Nota de aceptación

Firma Comité de Investigación

Firma del Jurado

Firma del jurado

Cartagena de Indias D.T. y C., Bolívar, Colombia

A los ____ días del mes de _____ de _____.

Cartagena de Indias, 15 de Octubre de 2009

Señores:

Coordinación de investigaciones
Universidad Tecnológica de Bolívar
Ciudad

Por medio de la presente nos permitimos poner a consideración la monografía titulada **“LA ASOCIATIVIDAD COMO DETERMINANTE DE LA COMPETITIVIDAD, CASO SECTOR FERRETERO EN CARTAGENA DE INDIAS”**, asesorada por el profesor Julio Cesar Sánchez Sánchez, la cual es presentada como requisito para optar al título de Administrador de empresas y Profesional en finanzas y negocios internacionales.

Cordialmente,

Carlos Marcel Zambrano Banquez
C.C. # 1128.049.278

Sissy Andrea Meza Villamil
C.C. # 1047.364.843

AUTORIZACIÓN

Cartagena de Indias, octubre de 2009

Nosotros, Carlos Marcel Zambrano Banquez, identificado con Cédula de Ciudadanía N° 1128.049.278 Cartagena (Bolívar) y Sissy Andrea Meza Villamil identificada con Cedula de ciudadanía N° 1047.364.843 de Cartagena (Bolívar), autorizamos a la Universidad Tecnológica de Bolívar para hacer uso de nuestro trabajo de grado y publicarlo tanto en la biblioteca como en el sitio web de la misma para su consulta.

Carlos Marcel Zambrano Banquez

C.C. # 1128.049.278

Sissy Andrea Meza Villamil

C.C. 1047.364.843

Cartagena de Indias D. T. y C., Octubre 15 de 2009

Señores:

COMITÉ EVALUADOR

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Universidad Tecnológica de Bolívar

Ciudad

Cordial Saludo.

En calidad de asesor de la monografía titulada **“LA ASOCIATIVIDAD COMO DETERMINANTE DE LA COMPETITIVIDAD, CASO SECTOR FERRETERO EN CARTAGENA DE INDIAS”**, elaborado por los estudiantes Carlos Marcel Zambrano Banquez y Sissy Andrea Meza Villamil, manifiesto que he participado en la orientación y desarrollo de la mismo en todas sus etapas y por consiguiente estoy totalmente de acuerdo con los resultados obtenidos.

Cordialmente,

JULIO CESAR SANCHEZ SANCHEZ

Economista

Magíster en Administración

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	11
0. PROPUESTA DE INVESTIGACION	13
0.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
0.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO DE INVESTIOGACION.....	15
0.3 JUSTIFICACIÓN.	15
0.4 ANTECEDENTES.	16
0.5 METODOLOGÍA DE TRABAJO.	17
0.6 LOGROS ESPERADOS.....	17
1. ASOCIATIVIDAD Y COMPETITIVIDAD	19
1.1 ASOCIATIVIDAD.....	19
1.1.1 Aportes de diferentes autores sobre el concepto de asociatividad.....	23
1.1.2 Objetivos de la asociatividad.	25
1.1.3 Tipos de asociatividad.	26
1.1.4 ¿Para que la asociatividad?	26
1.1.5 Ventajas de asociarse.	28
1.1.6 Obstáculos de la asociatividad.	29
1.1.7 ¿Por qué asociarse?	30

1.1.8 Ley a la asociatividad.....	31
1.1.9 Ejemplos reconocidos de asociaciones.....	32
1.1.10 Tipos de organizaciones asociativas.....	34
1.2 COMPETITIVIDAD.....	36
2. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR FERRETERO	45
2.1 Características del sector.....	45
2.2 CLASIFICACIÓN DEL SECTOR.....	48
3. ASOCIATIVIDAD COMO UN INSTRUMENTO PARA LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR FERRETERO	58
3.1 ASOCIATIVIDAD COMO UN VALOR AGREGADO AL SERVICIO QUE OFRECE EL SECTOR A SUS CLIENTES.....	59
3.2 REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
3.3 RELACIÓN ENTRE PARÁMETROS ENCUESTADOS.....	64
3.4 Sector ferretero vs. Estructuras de mercado.....	66
3.4.1 ¿El sector ferretero un gremio donde todo es competencia perfecta? .	69
3.4.2 Asociatividad y estructuras de mercado.....	69
CONCLUSIONES.....	71
RECOMENDACIONES	74
LIMITACIONES.....	76
BIBLIOGRAFÍA	77
WEB GRAFIA.....	78
ANEXOS	79

LISTA DE TABLAS

Cuadro 1. Relación de barrios por Unidades Comuneras de Gobierno.....	56
Cuadro 2. Numero de ferreterías por localidades.....	57
Cuadro 3. Densidad de establecimientos comerciales por unidad comunera de gobierno.....	61
Cuadro 4. Numero de ferreterías según unidades comuneras de gobiern.....	62
Cuadro 5. Sector ferretero vs. Teoria de competencia perfecta.....	68
Cuadro 6. Distribuidores más destacados en la ciudad de Cartagena.....	68

TABLA DE GRAFICOS

Gráfico 1. Ponderación según constitución legal.....	51
Gráfico 2. Número de Ferreterías por localidad.....	57
Gráfico 3. Clasificación Industrial Internacional Uniforme.....	60
Gráfico 4. Ubicación geográfica UGC`S.....	63
Gráfico 5. Ponderación de ferreterías según unidades comuneras de gobierno.....	64

INTRODUCCION

Los cambios del medio en el cual nos desenvolvemos son cada vez más palpables, los bienes y servicios que necesitamos para satisfacer nuestras necesidades podemos tenerlos a nuestra disposición a precios que están al alcance de la mayoría de consumidores, los cuales podremos adquirir por medio de una cantidad finita de medios de distribución. Los fabricantes están buscando formas más eficaces de llegar al cliente, acortando los canales para llegar a él, las grandes cadenas de ferreterías adquieren productos en bastas cantidades, lo que para el cliente se traduce en disminución en el precio de los bienes y servicios como resultado de los precios a escala, el internet da la posibilidad de adquirir lo que se necesita en cualquier lugar del mundo sin necesidad de moverse de la casa.

Es un mundo de grandes retos, donde la meta debería ser innovar en todo momento si se quiere sobrevivir a las nuevas barreras que el mercado impone, las ferreterías de la ciudad de Cartagena no son la excepción, estas han sido eje principal del desarrollo urbanístico de la ciudad, dándole al cliente la posibilidad de encontrar bienes y servicios que se necesitan en lugares cercanos a sus domicilios y sitios de trabajo.

Es hora de que el sector ferretero, sobre todo las micro, pequeñas y medianas ferreterías empiecen a conocer las oportunidades que el entorno les ofrece para satisfacer las necesidades de sus clientes, tales como el fácil acceso a base de datos de clientes, el aprovechamiento de ventajas que el mercado ofrece, como los precios a escala. Todos estos beneficios podrán ser utilizados si hacemos buen uso de recursos tan básicos como el de asociarnos, el cual nos da la

posibilidad de unir experiencias y utilizar bases de datos de comerciantes que se encuentran en la misma rama del mercado o en ramas afines, con las cuales podremos planificar para prevenir consecuencias que los nuevos retos del mercado imponen, como por ejemplo; la pérdida paulatina de una porción del mercado.

0. PROPUESTA DE INVESTIGACION

0.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA. La asociatividad es una forma de unión por medio de la cual se busca defender intereses comunes de un conjunto de personas con intereses comunes; en la actualidad es una de las mejores herramientas para luchar con el capitalismo salvaje, donde grandes empresas ingresan al mercado, llevándose a su paso muchas pequeñas empresas que no poseen el poder suficiente para y las estrategias necesarias para contrarrestar a este tipo de competidores.

El sector ferretero en la ciudad de Cartagena de indias se ha caracterizado por ser individualista, teniendo en cuenta que en el pasado no existían competidores extremadamente fuertes haciendo que estos se encontraran en una zona de confort teniendo como resultado poca competitividad para participar en un mercado con las condiciones que actualmente impone el entorno, donde al competidor se le veía como un enemigo al cual había que vencer e incluso desaparecer del mercado.

Hoy en día la mayoría de personas que hacen parte del sector siguen con la misma idea de años atrás. Todo esto ha tenido que comenzar a cambiar, con la llegada nuevos competidores quienes poseen un gran capital y unas estrategias de mercado bien definidas y que para su elaboración han intervenido muchos factores, desde sus experiencias en otros mercados hasta los mejores mercadologos para su elaboración.

Como resultado de la nueva amenaza que ahora afrontan las MIPYMES del sector ferretero en la ciudad de Cartagena, algunos pocos han decidido que es momento de cambiar y valerse de instituciones que fomentan el desarrollo con el fin de fortalecer la agremiación y de esta manera poder estar un poco más a la par con los nuevos competidores. Es el caso de FENALCO, quien le ofrece un amplio portafolio de servicio a sus afiliados con el fin de defender los intereses de los comerciantes y brindándoles la posibilidad de interactuar con el sector incluyendo en este apoyo la posibilidad de participar de todas las actividades que el sector ferretero este realizando y así poder crear una asociación o agremiación que los aglutine a todos.

Es necesario que el sector ferretero de Cartagena comience a pensar en asociarse, como una respuesta a la entrada de competencia como la de HOME CENTER, una cadena que goza de un gran capital y posee todo tipo de sistemas para satisfacer al cliente, desde una amplia gama de formas de crédito, hasta la atención personalizada de asesores en cada uno de las vitrinas que en el almacén existe, haciendo que la experiencia de ir a la ferretería que antes se consideraba sucia, monótona y sin ningún tipo de ayuda tecnológica (data fonos, lectores de códigos de barra etc..) que hagan más fácil e incluso más accesible a los clientes.

Pensamos que una constante en el sector ferretero, es que las cabezas de cada uno de los negocios consideran que el individualismo es la mejor opción, pues viven en un constante temor de que el competidor le quite su parte del mercado. Como resultado de esta continua confrontación es posible que estos se estén enfocando en resolver problemas que posiblemente son ínfimos en comparación con los que comienzan a surgir en el entorno.

Es necesario que los ferreteros tengan claro cual es su nicho de mercado, con el fin de que encuentren un diferenciador en sus negocios, teniendo en cuenta que pueden ser negocios especializados como las ferreterías industriales o negocios que ofrecen una amplia variedad de líneas como las de barrio donde el cliente quiere encontrar todo tipo de artículos en un solo lugar a un precio razonable, pero

siempre teniendo en cuenta la necesidad de permanecer en el mercado y hacerlo de manera competitiva.

Por lo anterior, sería conveniente hacernos la siguiente pregunta ¿Qué tan determinante es la asociatividad para alcanzar la competitividad en el caso del sector ferretero en Cartagena de Indias?

0.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACION.

0.2.1 Objetivo general. Realizar un análisis que permita identificar que tan determinante es la asociatividad para alcanzar la competitividad en el sector ferretero de Cartagena de Indias.

0.2.2 Objetivos específicos. Para el desarrollo del proyecto de investigación, se determinan los siguientes puntos específicos de investigación y posterior levante de la información:

- ✓ Identificar las características del concepto de asociatividad y su relación con la teoría de la competitividad.
- ✓ Caracterizar el sector ferretero en Cartagena de Indias con el fin de conocer su estructura organizacional, lo mismo que su forma de actuar en el mercado.
- ✓ Relacionar las características de la asociatividad con las características del sector ferretero en la ciudad de Cartagena, con el fin de hallar los puntos concordantes entre ellas.

0.3 JUSTIFICACIÓN. Con la llegada de grandes cadenas como HOME CENTER, se han visto afectadas todo tipo de ferreterías desde los grandes distribuidores locales hasta los negocios más pequeños como resultado del estado de confort en que se encontraban lo que ocasionaba que todo fuera manejado de una forma tradicional.

La falta de competidores especializados en el entorno hizo que los comerciantes no se vieran obligados a invertir en herramientas y creación de nuevos procesos para brindar una mejor atención a los clientes.

El manejar un negocio en el sector se ha vuelto algo de rutina, además de crear procesos como reacción a cualquier tipo de acontecimientos y no como resultado de una estrategia que se halla creado con anterioridad para poder sobrellevar cualquier tipo de acontecimiento.

Concientizar a los pequeños ferreteros que al ser parte de una asociación, a futuro les representará mayores rentabilidades como resultado de las ventajas que esta opción tiene, teniendo como base el valor agregado que la empresa ira adquiriendo, como resultado del continuo desarrollo al cual se verá obligado a acceder con el fin de poder alcanzar las metas que ahora como grupo quiere alcanzar.

Un gran número de ferreterías no poseen bases de datos por medio de las cuales obtener información para cierto tipo de transacciones o negocios, como por ejemplo; hacer algún tipo de crédito e incluso tener relaciones con cierto tipo de empresas que exigen cierto perfil para que se les pueda servir como proveedor.

Es necesario que estas ferreterías tengan claro el concepto de competitividad y calidad. Para lo siguiente la capacitación del personal es prioridad, con el fin de que no sea solo una persona la que aporte al gran bloque (empresa) sino que por el contrario, sea un equipo el que dirija el negocio ya que es este el primer paso para que los negocios entren al continuo proceso de desarrollo y puedan sobrevivir a los nuevos retos que el entorno impone.

0.4 ANTECEDENTES. Después del proceso de investigación sobre trabajos de investigación sobre el tema propuesto, son pocos los estudios que se han realizado podremos tomar como base para nuestra investigación del sector

ferretero en la ciudad de Cartagena, algunos de los que tienen relación los presentamos a continuación:

- ✓ Optimización del manejo de los inventarios de la ferretería Ignacio Sierra y análisis de factibilidad tecnológica para la disposición de su base de datos en consulta directa y en tiempo real a sus clientes. Tesis, Universidad Tecnológica de Bolívar.
- ✓ La asociatividad empresarial, Una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías. Zoilo Pallares Villegas. Director nacional PRODES.
- ✓ Sistema de cuentas por cobrar construcción y ferretería Aldoma Andrade Bonilla, Edna Ruth. Universidad Jorge Tadeo Lozano, tesis
- ✓ Sistematización de la facturación e inventarios de la Ferretería Randazzo y Cia Ltda. / Ruby Cardozo, Aleyda Lopez, Cardozo, Ruby. Universidad Jorge Tadeo Lozano, tesis.

0.5 METODOLOGÍA DE TRABAJO. Para la realización del presente trabajo, se tendrán en cuenta las siguientes etapas:

Primera: Recolección de información sobre asociatividad y el sector ferretero en la ciudad de Cartagena de Indias.

Segunda: Análisis de la información sobre asociatividad y el sector ferretero en Cartagena de Indias.

Tercera: Redacción y revisión del documento final.

Cuarta: Desarrollo de conclusiones y recomendaciones sobre el tema.

0.6 LOGROS ESPERADOS. Con el siguiente trabajo buscamos dar a conocer la importancia que tiene para el sector ferretero la creación de una asociación, con el fin de crear estrategias con las cuales poder sobrellevar los nuevos retos que

ahora les impone el entorno local e incluso el nacional e internacional, sobre todo a las MIPYMES que hacen parte de este sector.

Buscamos que nuestra investigación sea una herramienta de apoyo para generar soluciones a las adversidades que ahora se presentan.

Es importante para nosotros que al momento que nuestra investigación sea terminada y leída por los componentes del gremio, estos tengan mayor claridad sobre el concepto de competitividad y tengan en cuenta que la asociación es el mejor punto de apoyo para sobrevivir en el entorno actual.

Realizar un estudio mediante el cual se puedan destacar las características del sector ferretero.

Dar a conocer la importancia de la asociatividad como elemento fundamental para la competitividad.

1. ASOCIATIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

1.1 ASOCIATIVIDAD¹.

La asociatividad es un concepto que tiene una gran variedad de significados, dentro de los cuales se pueden destacar los siguientes:

- Proceso autónomo de cooperación donde se comparten esfuerzos, recursos, talento y riesgos en la ejecución de un proyecto común.
- Es la unión de iniciativas, voluntades y recursos por parte de un grupo de personas y empresas, alrededor de unos objetivos comunes.
- Es un proceso que exige compromiso, disciplina y persistencia.
- Es trabajar cooperadamente, en alianza, en conjunto, para obtener mejores resultados².

El ser humano desde que apareció sobre la faz de la tierra, ha traído incorporado en sus genes la asociatividad, la cual ha vivido en forma consciente o inconsciente.

Si se mira hacia el pasado se observan las experiencias vividas por el hombre cuando conformó grupos como en la época de las cavernas, en las tribus indígenas, en los grupos familiares, en los grupos de estudio en el colegio y la

¹ Asociatividad: Enfoque que reconoce la importancia estratégica del trabajo conjunto (articulado) entre las empresas, Fuente: Fondo de Iniciativas de Articulación Comercial - FIAC

² http://www.acercar.org.co/industria/biblioteca/memorias_2007/asociatividad.pdf

universidad, en la empresa, los deportes y en todos aquellos grupos conformados en la comunidad. En esos grupos los unen lazos particulares más o menos fuertes, dependiendo del nivel de afinidad y aceptación que tengamos o del grado de satisfacción que nos produzca pertenecer a esos grupos.

Todos en conjunto conforman una estructura social compleja dentro de la cual se desenvuelven, actúan, se desarrollan como seres humanos integralmente; en algunos casos sin tener conciencia plena de ello, pero en otros casos, si conscientes y lo hacen por decisión voluntaria.

El hombre en su individualidad, está inserto por esencia en un conglomerado social y su capacidad de interrelacionarse se presenta como la principal manifestación de su sociabilidad.

No es posible la vida del ser humano sin el sentido asociativo, en donde está involucrado en toda su plenitud y su dimensión humana.

Se ha dicho que el hombre es un ser gregario por naturaleza y como tal debe vivir en sociedad, esto supone que esté en interacción permanente con sus semejantes, no sólo en la simple condición de cohabitar un espacio, sino en las diferentes formas de agrupación que se presentan en las comunidades, las cuales se fundamentan en el sentido de la cooperación, en particular, a la organización para el trabajo.

Los últimos veinticinco años³ constituyen quizá uno de los períodos de más grandes transformaciones económicas y políticas de los últimos dos siglos, producidas principalmente por las fuerzas de la tecnología y los mercados.

Las grandes empresas transnacionales localizadas en el territorio colombiano, como sus matrices en el mundo desde finales de los años setenta, tenían clara la

³ La asociatividad empresarial: Una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías, Zoilo Pallares Villegas - Economista, Magíster en Análisis Político, Económico y Relaciones Internacionales, Director Nacional de PRODES.

nueva tendencia globalizadora de la información, de los capitales, de los principales productos (comodities) y servicios, y ajustaron muy rápidamente sus estrategias para competir en dichos mercados: las alianzas estratégicas, las inversiones minoritarias, las fusiones, la utilización de licencias, la subcontratación internacional, la maquila, las franquicias y los Joint Ventures, se volvieron todas formas de unión de capitales, tecnologías, y conocimientos para el dominio de todos los mercados, aun los más alejados y apartados de los principales circuitos de negocios de las naciones de mayores ingresos.

Los bancos, aseguradoras, productores de aceites, productores de bebidas, electrificadoras, telefónicas, firmas de ingeniería, hipermercados y transportadores, han sido algunos de los sectores que vieron en la apertura colombiana a los mencionados capitales, empresas y productos, la oportunidad para redireccionar sus negocios y estrategias condicionándolas a las nuevas realidades mundiales. Y para la inmensa mayoría de ellas ha sido su carta de salvación en un entorno cada vez más competido y exigente, en el cual simplemente los antiguos enfoques han dejado de funcionar.

Para las pequeñas y medianas empresas (Pymes) colombianas, como para las de la mayor parte de los países de menor desarrollo relativo, tales estrategias se veían como algo lejano a sus posibilidades e intereses, en la medida que el tamaño, la escasez de capital sus mercados locales y regionales, así como la naturaleza de empresas de carácter personal o familiar, les impedía ver en el ejemplo de las grandes compañías, una alternativa de solución apropiada también para sus firmas.

A la estructura y características de estas Pymes debíamos añadir, además, la poca cultura de la cooperación existente entre ellas (puesto que el énfasis siempre estuvo en la competencia y en la creencia de la desaparición del otro para poder crecer en el mercado), a la poca inclinación hacia las formas asociativas y particularmente cooperativas, por cuanto consideraban que eran figuras apropiadas principalmente para los trabajadores y campesinos, más que para los

empresarios; a pesar de ello, existen en el país más de 60.000 empresas que han adoptado formas asociativas, dentro de las cuales sobresale el sector cooperativo, y las empresas de trabajo asociado; también a la reserva en la información y a compartir la experiencia y los conocimientos sobre sus formas de gestión y tecnología; la desconfianza ancestral hacia sus competidores, el Estado, sus representantes y sus instituciones; las experiencias negativas del pasado de muchos de los empresarios; el bajo espíritu de asociación, e igualmente la credibilidad en éstas (de hecho, hoy en día menos del 20% de las empresas legalmente constituidas en Colombia pertenecen a alguna organización gremial); el inmediatez propio de las personas vinculadas a los negocios, que esperan resultado inmediatos en todas sus actividades; y finalmente, la escasa formación profesional de los empresarios en temas económicos y administrativos (a mediados de los años noventa, se encontró que alrededor del 70% de los empresarios Pymes son profesionales graduados en alguna disciplina; ingenieros, abogados, médicos, etc., pero tan sólo alrededor del 28% de estos últimos pertenecían al campo de las ciencias económicas /administrativas).

Todas estas razones se constituían en verdaderos obstáculos ante los cuales en el pasado reciente, más de una persona y organización habían abandonado la tarea.

Comenzando el siglo XXI la experiencia asociativa de las micro - pequeñas y medianas empresas urbanas y rurales, constituye un rasgo distintivo de sobrevivencia y crecimiento de este tamaño de firmas en los más diversos países del mundo, desarrollado y en desarrollo, con diferentes nombres y experiencias. En algunos casos se denominan distritos industriales locales, en otros clusters regionales, más allá cadenas y mini cadenas productivas, formas todas que incorporan lo sectorial y lo local, y a sus formas organizativas las denominan consorcios, redes, profos, prodes y de muchas otras maneras. Países como Inglaterra, Alemania, Francia, Italia, Suecia y España, entre otros, prestan apoyo abierto del Estado a los grupos organizados de este tamaño de empresas en

muchas de sus regiones que compiten con el mundo entero. En Estados Unidos, a pesar de no existir apoyo explícito para este tipo de organizaciones empresariales, se estimula indirectamente con las compras estatales, como es el caso de las empresas ubicadas en el Silicon Valley (ciudad ubicada en la Zona sur del área de San Francisco-California, donde se concentra un gran número de empresas dirigidas al mercado de semiconductores y computadoras) . Los países de desarrollo intermedio como Brasil, Argentina, México, India y aún los de más bajos ingresos como es el caso de la mayoría de los países africanos, contabilizan también importantes experiencias, aún locales, sobre formas de organización asociativa de micros, pequeñas y medianas empresas que están enfrentando exitosamente la competencia internacional unificadamente.

1.1.1 Aportes de diferentes autores sobre el concepto de asociatividad.

G.Konopka (1973, capítulo 2,40) expresa "uno de los poderes emocionales más fuertes y profundos de la vida humana es la sensación de pertenencia, de seguridad, de confianza, de comprensión, de que uno puede ayudar a otros, de que uno es alguien. El grupo no es simplemente uno de los muchos aspectos de la vida humana, sino que es la savia real de la misma, porque representa la pertenencia a la humanidad. Los grandes logros se han conseguido siempre a través de la asociación de los seres humanos. Cuando el hombre se encuentra o se siente totalmente aislado sucumbe ante su terrible soledad, se suicida o comienza a odiar al resto de la humanidad, o quiere destruirla"⁴.

En términos comerciales podemos definirlo como un mecanismo de cooperación entre MIPYMES donde cada miembro, manteniendo su independencia jurídica y su autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros integrantes en la búsqueda de un objetivo común⁵.

⁴ La asociatividad como herramienta para la construcción de poder en TS, Viviana Beatriz Ibañez.

⁵ Ing. Ramón Rosales, SELA, expositor del sistema económico latinoamericano.

Ese esfuerzo conjunto en el contexto empresarial se vive cuando existe compromiso y confianza entre sus asociados, ya que al hacer parte de este tipo de organización colectiva, cada uno de sus integrantes adquiere un compromiso teniendo como consecuencia el compartir un riesgo, lo que hace que sea necesario que todos tengan la misma visión e ideales comunes sobre el proyecto.

Si no existe un nivel aceptable de confianza social entre los miembros de un grupo de empresarios, difícilmente habrá asociatividad, por lo que es necesario que sea inducida por algún promotor, ya sea este de carácter gubernamental o privado (ONG`s)⁶.

Cuando se habla de asociatividad no solamente nos referimos a empresas que operan en un mismo sector, sino también a empresas ligadas tanto vertical como horizontalmente, dependiendo del tipo de asociatividad que apliquen con el fin de alcanzar objetivos comunes tal y como se mencionó anteriormente.

Por medio de la asociatividad se busca mejorar la productividad de las MIPYME que harán parte del grupo, incrementando la cantidad y calidad de los productos elaborados optimizando la producción, teniendo como resultado una disminución en los costos de producción o en su defecto si son PYMES dedicadas al comercio, aprovechando la ventaja de economías a escala, se lograrán mejores precios al momento de negociar con los proveedores. Con todos estos privilegios se llega un objetivo común, el ser competitivo, mejorar la gestión y ser más productivo lo que es escaso en los países latinoamericanos, lo que se traduce en sobrevivir en el mercado.

Además, la asociatividad es una herramienta necesaria para que las MIPYME puedan enfrentar los cambios propios de la globalización, buscando sobrevivir a la competencia desigual.

⁶ Eduardo Valenzuela y Carlos Causin, Dirección de estudios sociológicos de la Universidad Católica de Chile, estudio de asociatividad y sociabilidad.

1.1.2 Objetivos de la asociatividad. Como ya se mencionó anteriormente, las empresas se asocian para obtener algún tipo de beneficio en forma conjunta teniendo en cuenta que debe hacerse de la mejor manera entre empresas o socios que detenten valores comunes y cuyas habilidades se complementen entre sí, de manera tal de que todos tengan algo para contribuir y que todos tengan algo que llevarse del grupo. Los objetivos buscados por la asociatividad pueden resumirse en tres principales: financieros, organizacionales y de comercialización.

- **Objetivos Financieros.** El que más se utiliza es el acceso a fuentes de financiamiento para reinversión, desarrollo de productos o mejoras y ampliaciones. Los empresarios suelen asociarse no sólo para contar con las garantías necesarias, sino también para aumentar su capacidad de negociación ante organismos públicos encargados de instrumentar líneas de financiamiento. Otros objetivos asociativos son las compras e inversión conjunta, la reducción de costos operativos, el acceso a nuevos mercados, la diversificación de la oferta de servicios, etc.
- **Objetivos Organizacionales.** Consiste en la mejora de procesos productivos, la aplicación de nuevas formas de administración o la implantación de procesos de planeamiento estratégico, la posibilidad de intercambio de información productiva o tecnológica y la capacitación (en este caso contamos con la ayuda de FENALCO), el acceso a recursos críticos, tecnologías de procesos, y aumento conjunto del poder de negociación con proveedores y clientes.
- **Objetivos de Comercialización.** Incluyen todos los beneficios derivados de la realización más o menos sistemática de estudios de mercado, al repartir costos y tecnologías entre los socios. Otros objetivos de comercialización se refieren al lanzamiento de nuevos productos al mercado, el intercambio de información comercial y la conformación de alianzas para vender y promocionar en forma conjunta.

1.1.3 Tipos de asociatividad. Existen diferentes tipos de asociatividad, los cuales son:

- **Redes de cooperación.** Conjunto de empresas que comparten información, procesos o conglomeran ofertas, sin renunciar a funcionar de manera independiente. No existe una relación de subordinación. Mantienen diversos vínculos cooperativos para realizar acciones conjuntas coordinadas.
- **Articulación comercial.** Relación sostenida entre empresas ofertantes y demandantes la cual puede ser mediada o animada por un agente intermediario, broker o gestor de negocios.
- **Alianza en cadenas productivas.** Se da con base en acuerdos entre actores que cubren una serie de etapas y operaciones de producción, transformación, distribución y comercialización de un producto o línea de productos (bienes o servicios). Implica división de trabajo en la que cada agente o conjunto de agentes realiza etapas distintas del proceso productivo.
- **Alianza en clúster.** De manera similar a las cadenas de valor, pero los actores están concentrados geográficamente y están interconectados en una actividad productiva particular. Comprende no sólo empresas sino también instituciones que proveen servicios de soporte empresarial.

1.1.4 ¿Para que la asociatividad? Entre las ventajas que el asociarse tiene para las partes, podemos destacar:

- **Reducción de costos.** Con el fortalecimiento de la confianza entre las partes que conforman una asociación se pueden lograr alianzas estratégicas entre empresas afines relacionadas tanto vertical como horizontalmente. Con alianzas verticales buscamos un mejor conocimiento del producto; con el aporte de cada uno de los eslabones que hacen parte de la creación del producto, se logra alcanzar mayores niveles de eficiencia teniendo como resultado una disminución en los costos e incluso generar mayor valor agregado al producto como resultado de la unión de experiencias, así como también una indiscutible ventaja competitiva frente a los que aun no han

logrado asociarse, quienes por supuesto también tendrán un menor poder de negociación frente a los proveedores, generando un aumento en los costos de producción. Por otra parte con las alianzas horizontales se busca reducir costos por medio de la especialización, donde cada empresa se ocupa de una actividad específica que al final hará parte de un todo. En el momento que una empresa se especialice en un producto intermedio, esto se verá reflejado directamente disminución en la adquisición de los insumos, teniendo en cuenta la teoría de los precios a escala, ya que ahora tendremos un mayor consumo y posiblemente un fortalecimiento en el poder de negociación con el cual podremos hacer que los productos lleguen al mercado a un precio competitivo.

- **Aumento en capacidad de producción.** Con este tipo de alianzas estratégicas se busca que cada empresa comience a especializarse o a adquirir mayores conocimientos, teniendo como resultado una alta eficiencia reflejada en el máximo aprovechamiento de las herramientas con las que dispone la empresa. Además, el socio viene acompañado del conocimiento tecnológico que cada una de las partes posee, generando así una ventaja competitiva frente a las que no tienen esa capacidad de innovación, teniendo en cuenta que al momento de tomar la decisión de asociarse lo que buscamos es estar en un constante cambio para mejorar.
- **Para la creación de canales propios de mercadeo y comercialización.** De este tipo de alianza se tendrá como resultado el intercambio de conocimientos estratégicos de distribución, que se obtienen con la experiencia por cada uno de los miembros de la asociación. Esta unión de conocimientos tiene como resultado la creación de nuevas estrategias y la estructuración de los canales de mercadeo y comercialización con los cuales se busca llegar exitosamente a nuestros mercados objetivos.

- **Establecimiento de marcas que identifiquen a las empresas asociadas.** Con la creación de una asociación estamos en una continua búsqueda de mejora y es necesario que el cliente externo reconozca que el producto que obtiene es el resultado de toda una cadena de acontecimientos que permiten obtener un bien o servicio de alta calidad e incluso avalado por entidades que garanticen el cumplimiento de altos estándares para cada uno de los procesos que influyen en el producto final.
- **Para el fortalecimiento de la capacidad de negociación.** Como resultado de una unión estratégica se aumentará la eficiencia, lo que quiere decir el máximo aprovechamiento de los recursos. Reflejado en un aumento de la producción y con el acompañamiento de los nuevos conocimientos adquiridos, elevando así los niveles de ventas. Como resultado de lo anterior, podemos decir que el consumo de dichos insumos aumentará, permitiendo así adquirir beneficios de precios a escala.
- **Para complementar recursos y potenciales.** Al ser miembro de una asociación tendremos conocimientos ya probados y que han tenido éxito, lo que se considera como un beneficio teniendo en cuenta que se disminuye el riesgo de perder recursos en investigaciones.
- **Para competir mejor.** La asociatividad es la mejor herramienta en un mundo globalizado, donde la principal herramienta es el conocimiento de un entorno que poco a poco se va volviendo más exigente y con potenciales clientes más especializados, quienes exigen calidad.

1.1.5 Ventajas de asociarse.⁷ Desde tiempos antiguos, el hombre ha visto en el asociarse una manera de romper barreras, alcanzar objetivos comunes e incluso

⁷ (<http://www.mineco.gob.gt/NR/rdonlyres/BF16ACC6-747D-4821-866A5D9824B02571/458/Asociatividad.pdf>)

desaparecer diferencias de creencias, religión etc. Todo esto, gracias a que al momento de asociarse lograremos obtener:

- **Mayor confianza.** es básicamente la confianza la que hace posible el éxito de la asociatividad, solo así se puede emprender grandes objetivos conjuntos.
- **Mayor integración.** se aprende que actuar colectivamente es altamente provechoso y se vence el temor de confiar en los demás creyendo en el mutuo beneficio.
- **Una visión a más largo plazo.** ya que en la mesa de trabajo se llevan objetivos importantes que requieren de la planeación de estrategias a largo plazo. Ejemplo la exportación y el posicionamiento en el mercado.
- Se adquiere más dinamismo, nuevos retos y nuevos logros conjuntos, en la medida que todos se dan cuenta que el proceso de gane y gana muestra sus resultados.

1.1.6 Obstáculos de la asociatividad. Con el fin de concretar un proyecto asociativo, nos damos cuenta que existen variables que es necesario compartir, tales como la producción, tecnología, conocimiento, marketing, entre otros, con el fin de mejorar la productividad y la estrategia para expandirse a nuevos mercados.

En el entorno existen obstáculos para una competitividad exitosa, la falta de cultura de cooperación entre empresas, ya que siempre existe un paradigma individualista el cual surge por la practica repetitiva de ciertas estrategias de gerencia poco flexibles donde solo existe un punto de vista al momento de tomar decisiones (el dueño o gerente) y normas a utilizar para cualquier movimiento o transacción que afecte el desempeño de la organización.

Nuestra cultura también es considerada como uno de los principales problemas, somos conformistas y el cambio no nos atrae, además de ser poco constantes lo que al momento de crear una asociación es necesario para que la razón de ser perdure.

Un problema fundamental es la falta de entidades gubernamentales, centros de poder como alcaldías, gobernaciones e incluso privadas, donde solo encontramos algunas pocas como Fenalco Bolívar, gestoras de este tipo de iniciativas que a su vez brinden servicios de algún tipo de arbitraje generador de confianza para los potenciales nuevos miembros de cualquier tipo de asociación.

Es necesario aclarar el concepto de asociatividad, hay que tener en cuenta que esta no es lo mismo que una unión tradicional de cooperativas, las cuales existen por un marcado carácter social de su razón de ser y el antiguo mecanismo de asamblea para la toma de decisiones, sino que la asociatividad es una forma de cooperación entre empresas que por sus limitaciones necesitan crear algún tipo de vínculo con empresas del mismo mercado e incluso de otro tipo de empresas, especializadas en distintos campos.

Con la asociatividad los empresarios comienzan a incentivar en ellos, una mentalidad más abierta, mayor confianza, una visión a más largo plazo que les permita perdurar en el tiempo, mayor integración, mayor positivismo y más dinamismo, extendiéndose así, desde los proveedores hasta los mismos clientes quienes los mayores beneficiados de todo un proceso de optimización en la gestión de la empresas.

1.1.7 ¿Por qué asociarse? Vivimos en un mundo globalizado que permite un libre flujo de capitales, conocimientos y todo tipo de implementación, que posiblemente haga que nuestros competidores tengan cierta ventaja sobre los productores y comerciantes locales. Con el fin de contrarrestar estas adversidades nuestro principal instrumento de defensa es asociarnos. Todo esto con el fin de:

- Razones internas a las empresas. Disminuir la incertidumbre y las debilidades y conjugar capacidades específicas; al ser parte de una asociación se comparten los conocimientos que cada uno de los componentes de esta tienen, teniendo en cuenta que son situaciones del entorno en el que desarrollamos nuestra actividad, esta será una causal de disminución de incertidumbre ya que tendremos acceso a métodos probados y que por supuesto hayan tenido éxito al ser implementados en el mercado.
- Para compartir riesgos y disminuir costos por razones financieras, comerciales u organizacionales.
- Las estrategias colectivas, en la actualidad son un requisito básico para la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas.
- Estrategia más poderosa encontrada por los empresarios de menor tamaño en varias naciones del mundo, para enfrentar bruscos cambios y sobrevivir en una competencia mayor entre continentes, regiones países, empresas grandes y pequeñas.
- Razones competitivas: reforzar posiciones en el mercado. Siendo parte de un grupo, lo que se traduce en unión de experiencias. Probablemente se alcanzará cierto nivel de confianza de los clientes hacia los productos o servicios que ofrece esta unión de saberes.
- Razones estratégicas: Conseguir nuevas posiciones estratégicas para el abastecimiento y/o la venta. Esto se ve reflejado en el poder de negociación con los proveedores, lo que nos trae cierto tipo de ventaja frente a competidores que no se encuentran asociados.

1.1.8 Ley a la asociatividad. En Colombia con la constitución de 1991 se promueve un estado social de derecho, el constituyente primario plasmó en esta

constitución su interés de elevar a rango constitucional la promoción y protección a la asociatividad donde se provee al pueblo de las herramientas necesarias para su libre desarrollo. Se destacan los siguientes artículos:

- Artículo 38 de la constitución de 1991 que dice: “se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad”⁸.
- Artículo 103, el cual dice; “son mecanismos de participación del pueblo en ejercicio de su soberanía: el voto, el plebiscito, el referendo, la consulta popular, el cabildo abierto, la iniciativa legislativa y la revocatoria del mandato. La ley lo reglamentará. El estado contribuirá a la organización, promoción y capacitación de las asociaciones profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, juveniles, benéficas o de utilidad común no gubernamentales, sin detrimento de su autonomía con el objeto de que constituyan mecanismos democráticos de representación en las diferentes instancias de participación, concertación, control y vigilancia de la gestión pública que se establezca”⁹.

La tendencia mundial indica que las organizaciones están uniendo esfuerzos y recursos para cumplir con sus aspiraciones de trascender las fronteras locales y lanzarse a cubrir mercados más amplios y globales; se está considerando la era de la asociatividad¹⁰.

1.1.9 Ejemplos reconocidos de asociaciones. A nivel nacional e internacional podemos destacar los siguientes ejemplos de asociatividad.

⁸ Constitución política colombiana de 1991

⁹ Constitución política colombiana de 1991

¹⁰ Carlos Eduardo Guerrero, El secreto de la unión, El espectador

Grupo Chilemat S.A.¹¹. La cadena de ferreterías Chilemat S.A, industria ferretera en Chile, es una asociación que agrupa a pequeños y medianos ferreteros en todo el territorio nacional. Desde sus comienzos, esta cadena de ferreterías ha encontrado los medios para consolidarse como uno de los más claros ejemplos de que la unión hace la fuerza, transformándose en una importante agrupación de ferreteros que hoy disfruta de los principales beneficios que conlleva la asociatividad empresarial. Con 52 asociados, se han desarrollado en distintas áreas con el propósito de ser locales competitivos en el exigente mercado.

Su filosofía como compañía está orientada principalmente a que los beneficios que se logren sean de los asociados y basa su estrategia en la transparencia y responsabilidad en el cumplimiento de sus compromisos con socios y proveedores. De esta forma, pueden ofrecer una gran variedad de productos, contar con locales especializados en ciertos rubros (como los revestimientos cerámicos o la madera), tener precios de mercado y, además, que el vendedor le salude por su nombre. Todo esto puede ser posible si existe personal idóneo, que con apoyo de sus patrones se capaciten para ofrecer una mejor atención, este valor agregado generará un aumento en la afluencia de posibles clientes.

Uno de los principales beneficios que han obtenido de la asociatividad entre las empresas ferreteras es la mayor capacidad de negociación que tienen como conjunto. De esta manera, negocian con sus proveedores dueños de un mayor poder de compra, por lo que pueden acceder a mejores precios, traspasando estos beneficios directamente a sus clientes. La compañía inauguró un nuevo Centro de Distribución que, con una inversión de más de un millón de dólares, pretende posicionarlos entre los principales operadores del país.

¹¹ Palabra de Ferretero es una publicación de Chilemat S.A.; Hernán Cornú, Gerente General de Chilemat S.A.

Grupo Aval¹². Iniciaron sus operaciones el 29 de agosto de 1991, cuando se ve la necesidad por parte del grupo financiero más importante del país “EL GRUPO AVAL” de crear una entidad que administrara la red de cajeros electrónicos y transmitiera datos del grupo financiero a nivel nacional. Gracias a la ley 45/90 de la reforma financiera, la cual autorizó a las entidades del sector para poder conformar compañías de servicios técnicos y administrativos, y realizar funciones en el campo de la sistematización, administración, organización y conexión de redes de cajeros, manejo de información, procesamiento y transferencia de fondos e información, nace A TODA HORA S.A. "ATH Cajeros Automáticos" enfocada a prestar el mejor servicio al cliente a todos los tarjetahabientes afiliados a redes a nacionales e internacionales en el país. Promesa que ha venido cumpliendo hasta el momento.

La red se convirtió en la mejor alternativa del mercado para satisfacer las necesidades de modernización electrónica y de auto servicios financieros a través del uso de tarjetas débito y crédito por medios electrónicos. Así lograron brindar una operación rentable para los asociados, sin dejar de lado la innovación y la calidad que día a día ponemos a su servicio.

1.1.10 Tipos de organizaciones asociativas¹³. Debemos tener en cuenta que existen distintos tipos de asociatividad, dependiendo del compromiso y la actividad a desempeñar.

A) Organizaciones que no se enmarcan dentro de normas jurídicas específicas.

- **Red empresarial vertical.** Empresas que hacen parte de la cadena productiva y que se ubican en posiciones distintas, unidas entre si con el fin de alcanzar ventajas competitivas que no podrían alcanzar por si solas.

¹² http://www.ath.com.co/portal/page?_pageid=233,3952858&_dad=portal&_schema=PORTAL

¹³ Miércoles del Exportador prompex asociatividad empresarial y competitividad Sonia Arce Serpa, marzo 2006

- **Red empresarial horizontal.** Alianza entre empresas que ofrecen el mismo bien o servicio, las cuales cooperan entre si en algunas actividades y a su vez compiten entre si, en un mismo mercado.
- **Alianza estratégica.** Por medio de este tipo de asociatividad, empresas separadas que compiten en el mismo sector, compartiendo una misma autoridad administrativa y una misma posición conjunta.
- **Cluster.** Concentración geográfica y sectorial de empresas relacionadas, interdependientes la una de la otra para la creación de sus productos. Compitiendo entre si a nivel empresarial, pero cooperando en la industria.
- **Prodes.** Son una forma de buscar soluciones conjuntas, de una región o localidad donde intervienen empresarios de la misma rama productiva actuando a su vez como un consejo asesor gerencial permanente.

B) Organizaciones que se enmarcan dentro de normas jurídicas específicas.

- **Joint venture.** Se constituye una nueva sociedad creada por dos o más empresas con personalidad jurídica independiente pero realiza una actividad empresarial supeditada a las estrategias competitivas de las empresas propietarias. Esta forma de cooperación implica la aportación de fondos, tecnología, personal, bienes industriales, capacidad productiva o servicios.
- **Consortios.** El Art. 445 de la Ley General de Sociedades establece que el contrato de consorcio es aquél por virtud del cual dos o más personas se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio o empresa con el propósito de obtener un beneficio económico. Los Consortios

se pueden formalizar legalmente sin que las empresas pierdan su personería jurídica pero con una gerencia común.

- **Unión Temporal.** Este tipo de asociación nos dice que al momento de dos partes presentar un proyecto conjunto responden solidariamente por el cumplimiento de la propuesta, pero cualquier tipo de inconveniente que cause incumplimiento de las obligaciones plasmadas en la propuesta generara sanciones a cada una de las partes de acuerdo a la participación que cada uno tenga.
- **Redes de servicios.** Grupos de personas de una misma profesión pero con diferentes especialidades, o un conjunto de instituciones que organizan un equipo de trabajo interdisciplinario para cubrir integralmente las necesidades de potenciales clientes¹⁴.

1.2 COMPETITIVIDAD

1.2.1 Definiciones. Aún más complicado de definir, el termino competitividad es muy complejo. Teniendo en cuenta que esta es vista desde diferentes puntos de vista. Destacaremos las siguientes definiciones:

- La capacidad de una industria (o empresa) de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto período de tiempo¹⁵.

¹⁴ III Congreso Virtual Latinoamericano de Competitividad de Empresas y Destinos Turísticos "MIPYMES Turísticas y Hoteleras - Presente y Futuro"

¹⁵ Competitividad de la agricultura: cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localización espacial, Patricia Rojas y Sergio Sepúlveda (cap. 4)

- Es la capacidad para vencer los obstáculos y dificultades del medio, ser líderes en la actividad y mantener una posición exitosa en el mercado, superando con rapidez los problemas que pudieran presentarse.
- La competitividad consiste también en el aprovechamiento inteligente y permanente de las ventajas comparativas del entorno, por encima de la competencia de terceros.
- La competitividad es el máximo aprovechamiento de los recursos con los cuales las empresas buscan generar un valor agregado en el bien o servicio que ellos producen, por tal motivo, las empresas que quieran sobrevivir a futuro están en obligación de tener una mentalidad de continuo cambio, que la alta gerencia este en capacidad de crear nuevas estrategias con el fin de soportar los cambios que el entorno le imponga y así crear ventajas competitivas.
- La competitividad es un atributo o cualidad de las empresas, no de los países. La competitividad de una o de un grupo de empresas está determinada por cuatro atributos fundamentales de su base local: condiciones de los factores; condiciones de la demanda; industrias conexas y de apoyo; y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Tales atributos y su interacción explican por qué innovan y se mantienen competitivas las compañías ubicadas en determinadas regiones.

La globalización¹⁶ enfrenta a las empresas y a las economías en su conjunto, a una competencia de escala mundial, lo que les exige niveles crecientes de productividad y de calidad de productos y servicios para poder sobrevivir en la lucha por los mercados. En nuestros países el reto de la competitividad es más

¹⁶ OIT, Reunión Consultiva Tripartita sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos y la Formación para una selección de países de América Latina; Mercados globales: nuevas bases de la competitividad.

apremiante aún, ya que una buena parte de sus empresas corresponden al sector de las micro y pequeñas, que carecen de los recursos necesarios para modernizar los procesos de producción, sus vínculos con los mercados, el acceso a la tecnología de punta y la gestión de sus recursos humanos.

Investigaciones empíricas sobre el tema, indican la existencia de un movimiento importante de innovación tecnológica, de cambios en los contenidos del trabajo y de elevación de las calificaciones de los trabajadores, pero altamente concentrado en empresas de mayor tamaño, particularmente, en aquellas que están vinculadas con la exportación de bienes o servicios. Este sector de empresas se ha visto fuertemente presionado ante la necesidad de atender los nuevos patrones de competitividad dominantes en el mercado internacional, así como a las presiones de los mercados internos, intensificadas por los procesos de apertura comercial.

Estas empresas han sido las que más invierten en tecnología, las que se ocupan de capacitar a sus recursos humanos, las que mejores salarios pagan y las que más empleos generan; aunque cabe señalar que en muchos casos no se trata de empleos directos, porque generalmente son empresas flexibles que mantienen constante relación con sus proveedores y clientes; los empleos que se generan se deben más bien a los encadenamientos productivos que se provocan por el avance de la tecnología y los nuevos esquemas de organización.

El nuevo modelo de la competitividad es aquel que parte de la tesis de que las ventajas comparativas tradicionales, recursos naturales, tierra fértil y mano de obra barata, no han sido los factores generadores del crecimiento que se esperaba, por lo que se propone cambiar el enfoque hacia el desarrollo de ventajas competitivas, que se construyan en torno de la innovación tecnológica, la generación y difusión del conocimiento y el desarrollo del capital humano.

La competencia no sólo es por los mercados de bienes y servicios, sino también por las inversiones, por la captación de ahorro externo. Las decisiones de inversión se fundamentan, entre otros criterios, en el grado de desarrollo de las

competencias intangibles, tales como la integración de las cadenas productivas, la innovación tecnológica, la formación continua de recursos humanos, sistemas reconocidos de calidad y mejora de procesos y productos.

Esto quiere decir que hay que transitar hacia un modelo de competitividad que ponga el énfasis en el desarrollo de intangibles (conocimiento, capital intelectual y tecnología), y sustituir la visión tradicional de las ventajas comparativas naturales.

La apertura comercial, si bien necesaria en un mundo donde los modelos autárquicos no son viables, ha generado en muchos sectores de actividad empresarial que se pierdan las ligas entre proveedor (cliente, fabricante) comercializador, (servidor, usuario), reemplazándolas por empresas multinacionales que ofrecen mejor calidad, servicio y precio.

De ahí la urgente necesidad de promover políticas que faciliten las alianzas entre empresas y sus proveedores y clientes, de manera que generen nuevos espacios de actuación empresarial que permitan aprovechar ventajas competitivas, desarrollar productos para atender nichos de mercado e introducir sistemas de calidad y prácticas modernas de gestión de recursos humanos. Asimismo, la formación de directivos y gerentes es fundamental para la política de desarrollo de personal y de competitividad en la empresa.

1.2.2 Ventaja competitiva. Michael Porter (1985) plantea que para que exista una ventaja competitiva, el valor que una firma es capaz de crear para sus consumidores debe ser mayor al costo que tenga para la firma la creación de dicho valor, argumentando que el valor es lo que los consumidores están dispuestos a pagar. “El valor creado por una firma corresponde a lo que los consumidores están dispuestos a pagar”.

Para determinar la ventaja competitiva de un negocio y sus cambios estratégicos dentro de una línea de negocios, dependerá de cómo ésta se inserte y como innove dentro del sector industrial. Por lo tanto, no tan solo es importante mirar

hacia el interior de una empresa sino también su entorno y reconocer donde se encuentra dentro del mapeo de marcas, referido a los grupos estratégicos del sector industrial que la conforman.

Según Michel Porter existen dos tipos de ventajas competitivas: de costos y de valor agregado; para tener una ventaja competitiva en costos es necesario tener sistemas de producción óptimos y eficientes, lo que quiere decir utilizar al máximo los recursos que la empresa posee, lo que dar como resultado la disminución de costos en los procesos de producción. Para tener una ventaja competitiva de valor agregado, además de tener procesos óptimos y de calidad se hace necesaria una gran inversión en investigación y desarrollo con el fin de que nuestros productos sean innovadores, diferentes a los de la competencia.

Michael Porter propone por medio del modelo de las 5 fuerzas una forma de planificar y evaluar la estrategia corporativa de la empresa, estas son:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** nos quiere decir que tan difícil es el ingreso de nuevas empresas a nuestro mercado; la existencia de grandes barreras de entrada puede ser de gran conveniencia para nuestra organización ya que por las dificultades propias del entorno, la llegada de nuevas tecnologías o procesos muy eficientes traídos de otras empresas podría ser un obstáculo para el cumplimiento de las metas, lo que sería un mayor problema sino tenemos implementadas estrategias de innovación.
- **La rivalidad entre los competidores.** nos habla de que debemos crear ventajas que nos ayuden a sobrevivir en el mercado, ya sea con herramientas óptimas que nos permitan producir a bajos costos o con el desarrollo de innovación para generar un alto valor agregado.
- **Poder de negociación de los proveedores.** nos dice que tan fuertes son nuestros proveedores para imponernos sus condiciones, entre menos

proveedores de una materia prima existan en el mercado necesaria para la producción de un bien o servicio, se verá reflejado en un incremento de la materia prima, afectando así el precio final del consumidor.

- **Poder de negociación de los compradores.** esto quiere decir que cuando los compradores tiene muchas opciones para satisfacer sus necesidades y están bien organizados, se convierten en consumidores especializados que exigen productos de buena calidad y a un buen precio, lo que quiere decir que si nuestra empresa no está en constante actualización, nuestros productos no serán apetecidos por el mercado, ocasionando así un posible quiebre para la empresa.
- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** nos dice que es importante crear diferenciadores en nuestro producto que le creen barreras de entrada a productos sustitutos, con el fin de que nuestro bien o servicio no pierda participación en el mercado.

Las verdaderas ventajas competitivas se encuentran donde siempre han estado: en el ofrecimiento de productos únicos y diferenciados, por nuestra calidad; contenido propio y valioso, un mejor conocimiento del producto, procesos de fabricación más eficientes, un mejor servicio al cliente y mejores relaciones, teniendo la capacidad de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, lo cual se traduciría en un generador de riquezas¹⁷.

La ventaja competitiva, entonces, puede ser creada combinando la dotación de recursos para la producción de los cuales la empresa dispone con una adecuada estrategia en la cual se involucren esos recursos, las aptitudes de los empresarios y de los obreros, así como las oportunidades que ofrece el medio ambiente. La

¹⁷ Michael Porter, "Ventajas Competitivas"

búsqueda de la ventaja competitiva se comprende como un esfuerzo por enfrentar las potencialidades y limitaciones de la empresa a las oportunidades y riesgos que vive el entorno. Esto con el fin de establecer aquellas acciones que aseguren la sobrevivencia, el crecimiento y la rentabilidad del negocio a través del empleo más astuto de los recursos de la empresa.

Implica un análisis interno como las fortalezas y debilidades de la propia empresa y por otro extremo las oportunidades y amenazas existentes en el entorno, de manera que se asegure la plena adaptación de la empresa a su realidad empresarial¹⁸.

1.2.3 La nueva competitividad empresarial. Entre los aspectos estratégicos sobre la nueva competitividad empresarial para los próximos años, cabe destacar los siguientes:

- Utilización óptima de recursos; las empresas están bajo tremendas presiones del mundo financiero, de ahí que el uso eficiente de recursos (físicos y humanos), así como la rearticulación de las cadenas productivas son una prioridad para nuestros países
- Adecuada ubicación de actividades productivas, de manera que permitan aprovechar las ventajas competitivas que cada país ofrezca.
- Capacidad de interacción; las crecientes transacciones internacionales obligan a las empresas a desarrollar su capacidad de interacción en un ambiente global y diverso, y a los países contar con la tecnología y la gente capacitada.

¹⁸ Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos, María Antonia Morales González, José Luis Petch Varguez

- Entre las nuevas formas de competitividad¹⁹, supervivencia y crecimiento de las empresas, la gestión del conocimiento²⁰ es, sin duda, la principal fuente de ventaja competitiva. Esta es la razón por la cual cada vez más empresas invierten recursos en la gestión del conocimiento de sus empleados. La mayoría de los expertos en estrategia admiten que el conocimiento es, en la mayoría de los casos, uno de los recursos más estratégicos para una organización. El conocimiento organizacional es único, causalmente ambiguo, difícilmente imitable o sustituible y prácticamente inapropiable por terceras partes, condiciones que convierten a un recurso en estratégico. Además, el conocimiento es un recurso con una característica especial, lo que hace que algunos investigadores hablen de una visión específica de la firma basada en el conocimiento: tiene la característica de no sólo ser la causa, sino también el resultado de la actividad organizativa.

1.2.4 Ejemplo de empresas competitivas. Teniendo en cuenta las características mencionadas anteriormente, se puede destacar el caso de Amazon.com.

En junio de 1995 nadie había oído hablar de la empresa Amazon.com. Entre otras cosas porque aún ni siquiera había comenzado a operar. A finales de marzo de 2001, cinco años y medio después, la supertienda de Internet conseguía desde su sede en Seattle unas ventas netas anuales de 700 millones de dólares. A fecha de mayo de 2001, este gigante de seis años de edad vende libros, discos, vídeos y diversos productos electrónicos a unos 29 millones de clientes de más de 160 países distintos y, aunque hasta ahora no ha cerrado un ejercicio con beneficios, su volumen de ventas sigue creciendo a una tasa anual del 22 por 100. El valor de

¹⁹ Según un reciente estudio de la consultora KPMG (2000), el 81 por 100 de las grandes empresas europeas y norteamericanas afirman tener, o por lo menos están considerando adoptar, un sistema para gestionar su conocimiento.

²⁰ ver anexos cuadro C y D

capitalización de Amazon.com es, en mayo de 2001, 2,3 veces superior al de Barnes & Noble, la mayor cadena de distribución de libros de Estados Unidos, que vende un 55 por 100 más que Amazon.com a través de casi 1.500 tiendas construidas sobre un millón y medio de metros cuadrados de espacio comercial de primera. Amazon.com no opera en ninguna tienda física.

Según el propio Amazon.com, su tremendo valor reside en su marca, su base de clientes, la plataforma de comercio electrónico que ha desarrollado, su capacidad logística de distribución y, en especial, la pasión y creatividad de su equipo humano. Amazon.com no tiene ningún privilegio de acceso a equipos informáticos, software o redes de comunicación. De hecho, su más directo competidor en Internet, la Joint-Venture creada por Barnes & Noble y Berterlsmann, Barnesandnoble.com, podría perfectamente estar utilizando plataformas tecnológicas muy similares a las de Amazon.com. Sin embargo, a pesar de ello Barnesandnoble.com apenas vende la séptima parte de lo que vende Amazon.com.

Esto es un vivo ejemplo, que la nueva economía del siglo XXI trajo cambios fundamentales en la manera en que compiten las empresas, sobreviven y crecen

2. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR FERRETERO

Del comercio es uno de los sectores que más influye en el desarrollo urbanístico de las ciudades, siendo este el canal por el cual las personas tienen al alcance todo tipo de bienes y servicios que satisfacen las necesidades materiales, herramientas, consumibles y fungibles necesarios el desarrollo de todo tipo de actividades, tales como; construcción de vivienda, decoración entre otros.

2.1 Características del sector. Las ferreterías fueron el primer gran experimento de industria en Colombia. De la necesidad de desarrollar productos metálicos para ser utilizados en la construcción, nacieron las principales empresas siderúrgicas y por esto se consideran como el mayor impulsador de las pequeñas y medianas empresas de esta cadena, siendo así que aproximadamente el 95.3% de las empresas son pymes, según datos de la Federación colombiana de industrias metalúrgicas (Fedemetal.)

Fijándonos más a fondo en el comportamiento de los consumidores, nos podemos dar cuenta que no se les han perdido las ganas de mejorar sus activos y su calidad de vida y es que a quien no le gustaría reformar su casa o cambiar la puerta o la cocina etc., entonces a raíz de que posiblemente no hay mucha plata en el mercado y a raíz de tener que contratar a un obrero, es un problema serio y de plata; es entonces cuando los productos “hágalo usted mismo” pueden ser una opción muy interesante, y ya podemos ver que hoy en día muchos negocios ferreteros se están orientando a la venta de estos productos o a lo que es el bricolaje, que es la actividad manual que se realiza dentro del hogar sin recurrir a profesionales, en albañilería, carpintería, electricidad, fontanería, etc.

Es importante resaltar también que en este sector, las pequeñas y medianas empresas se caracterizan por una cultura de continua guerra, en donde cada uno piensa en el poder que puede tener para no dejar que la competencia le quite a sus clientes potenciales. Este temor de intercambiar experiencias por esa continua rivalidad genera que no exista una unión de conocimientos e información beneficiosa para todas las partes.

Según inspección visual mientras se realizaban entrevista a los ferreteros, se observa que la poca implementación de tecnologías hace que las pequeñas y medianas empresas no sean competitivas, lo que las coloca en riesgo al momento de entrar nuevos competidores por ejemplo HOME CENTER quienes a pesar de no especializarse en precios bajos, si tienen una amplia experiencia en tecnología y servicio al cliente generando un gran valor agregado que termina seduciendo a los clientes potenciales.

Lo mismo que la falta de rediseñamiento de imagen de las tiendas, las cuales muchas veces se ven desorganizadas y mal estructuradas como se ve en algunas ferreterías de barrio, donde existe la cultura del “pregunte por lo que no vea”, en donde la sensación de compra va a ser muy distinta y si bien es cierto hoy en día, producto del surgimiento de grandes superficies orientadas a este sector, la competencia es aun más grande. Es importante que el modelo de operación de las ferreterías tenga puntos de venta debidamente formateados, buenos equipamientos comerciales, videos de presentación de la empresa, sonidos, amplias zonas de autoservicio, publicidad en el punto de venta y ventas especializadas en las familias de productos, compras generalizadas o bricolaje.

A diferencia de las grandes organizaciones, los empleados quienes interactúan directamente con el cliente, se percibe en el sector la falta de capacitación necesaria para enfrentarse a las necesidades múltiples de sus clientes y peor aún no saben lo que están vendiendo; hoy en día a los vendedores hay que tenerlos bien especializados, si por ejemplo se está vendiendo cementos, hierro y pisos

hay que poner a un arquitecto a que lo venda o que por lo menos tenga el conocimiento necesario para enfrentar cualquier inquietud que le haga el cliente, es más serio aun decir que hoy por hoy las consumidores centran mucho su atención en el servicio que este les brinde, opina el señor Julio Pérez de La Casa del Tornillo.

Uno de los principales problemas que las pequeñas empresas del sector presentan, es el tener como clientes a grandes empresas como las ubicadas en el sector de Mamonal, quienes a pesar de ser clientes que pueden llegar a adquirir grandes cantidades aceptando precios altos, no responden al tiempo con los pagos, generando así que los pequeños ferreteros comiencen a tener falencias en el pago de facturas, lo que a su vez hace que estas no puedan adquirir más productos como resultado de llegar a adquirir de créditos de los cuales disponen.

Es importante aclarar que los proveedores de las pequeñas y grandes ferreterías han optado por ir disminuyendo su flexibilidad al momento de otorgar créditos, poniendo límites en tiempo y cupos de crédito con el fin ellos también poder asegurar el pago de los insumos que proveen. Una demora en el pago de grandes facturas por parte de empresas grandes a ferreterías pequeñas, puede significar la lenta desaparición de este tipo de empresas, teniendo en cuenta que poco a poco el no cumplimiento de pagos generará en sus proveedores una desconfianza que con el tiempo se ve traducida en el cierre de créditos, este no suministro de créditos hará que los ferreteros no tengan mercancía para brindar al público lo que a su vez genera que el nivel de endeudamiento crezca poco a poco hasta llegar al punto más crítico, la quiebra de un negocio.

En conversación con el Sr. Leonardo Loaiza, dueño y gerente de la distribuidora Central de Licuadoras, considera que las ferreterías ya no deben competir en base a los productos, el diferencial que en la actualidad se debe ofrecer es la calidad en el servicio y variedad lo que significa el uso constante de medios de información en tiempo real.

2.2 CLASIFICACIÓN DEL SECTOR. El tamaño de los negocios de este sector, varía desde grandes empresas hasta pequeños negocios familiares de subsistencia. Sin embargo, estos negocios se pueden clasificar no solo por su tamaño, sino también por el sector a los cuales van dirigidos sus productos. Siguiendo ésta clasificación, se puede decir que existen dos grandes divisiones:

2.2.1 Ferreterías industriales. Especializadas en proveer todo tipo de insumos requeridos por las grandes empresas industrializadas, lo que incluye equipos para trabajos de gran envergadura. Se ofrecen desde herramientas especializadas para la industria automotriz, hierro para la ornamentación y fabricación de chasis para automotores, hasta insumos que se agregan a un producto terminado como es la industria del mueble. Además, se ofrece al sector industrial maquinaria especializada como calderas, aparatos de medición, etc. También se ofrecen productos para sistemas de fluidos, como son tubos, válvulas, bridas etc. Un ejemplo de este tipo de ferretería en la ciudad de Cartagena es la ferretería Industrial del Caribe.

2.2.2 Ferreterías que proveen insumos para la construcción en general. Allí se ofrecen productos como hierros redondos, chipas, alambre dulce, puntillas, tubería sanitaria, tubería de presión, ductos eléctricos, tubería galvanizada, etc. Un ejemplo de ferreterías que ofrecen este servicio son: El Constructor, Su Casa Materiales y Astemaco.

Sin embargo, existen ferreterías que no son tan especializadas y hacen una mezcla de los dos sectores e incluyen suministros y herramientas para el sector agrícola como guadañadoras, alambres de púas, mallas, etc.

2.2.3 Ferreterías especializadas. Las empresas que conforman este sector, a lo largo del tiempo, se han venido especializando en los productos que comercializan debido a los cambios surgidos en las necesidades de sus consumidores. Entre las cuales están:

2.2.3.1 Electrónicas. Especializadas en todo tipo de artículos eléctricos y electrónicos únicamente, entre ellas tenemos Ferretería Carlos Vélez.

2.2.3.2 Decoración. Especializada en todo tipo de artículos para la decoración el hogar, cerámicas, lámparas entre otras, entre las existentes podemos destacar a Casa Corona, Home Mart.

2.2.3.3 Pintura. Especializadas en todo tipo de pinturas, desde la necesaria al momento de adecuar una casa hasta la necesaria para pintar un vehículo, entre las más destacadas encontramos a Pintucosta y Davinci.

2.2.3.4 Ladrilleras y Bloqueras. Especializadas en la fabricación y venta de bloques de cemento y ladrillos, podemos destacar la ladrillera Clay.

2.2.3.5 Fontanería. Especializada en todo tipo de artículos relacionados con la fontanería como tuberías y accesorios en pvc, podemos destacar a Tuboplas y PVC center.

2.2.4 Especializadas en artículos específicos. Son ferreterías muy especializadas, dedicadas a artículos muy especiales como por ejemplo el Yeso es el caso de Yesolandia.

Existen dos grandes divisiones dentro de los productos comercializados en el sector ferretero. Por un lado, esta lo que se denomina ferretería pesada que hace referencia a los productos utilizados en grandes obras de ingeniería y de la construcción. Dentro de estos productos se pueden mencionar los hierros redondos, galvanizados, corrugados, hierros fundidos para alta presión, varillas, láminas H.R. y C.R. y perfiles de formatos grandes. La mayor parte de éste mercado, aproximadamente el 60%, es distribuido por ferreterías grandes como Ferrasa S.A. y por otras diferentes a las ferreterías dedicadas a la importación y comercialización de estos productos, como CODIACERO, COACES, etc. Sin embargo, también utilizan los productos importados como insumos para

desarrollar productos terminados. Por otro lado, existen ferreterías que comercializan la línea liviana, ésta hace referencia a las herramientas de mano y sus accesorios, tornillería, tubería, válvulas y accesorios, y otros productos de ferretería como abrasivos, asbestos, candados, mallas, niples, punzadoras y cizallas entre otros.

Este sector está compuesto por empresas comerciales dedicadas a la compra y venta de productos. Dentro de éstos se pueden mencionar las varillas, laminas, tubos, codos, manguitos, empalmes, bridas, herramientas de mano, hojas de sierra y en general, los demás accesorios utilizados en obras de construcción, industrias metalmeccánicas, entre otros.

2.2.5 Según su constitución legal. Las empresas pueden ser constituidas de dos maneras, ²¹ persona natural o persona jurídica. Es decir, que al momento que decidir constituir la empresa, es necesario decidir bajo cuál de estas dos formas se trabajará, esta decisión será tomada de acuerdo a su conveniencia, existen las siguientes opciones:

Persona natural ²². Es una persona que cumple derechos y tiene obligaciones a título personal.

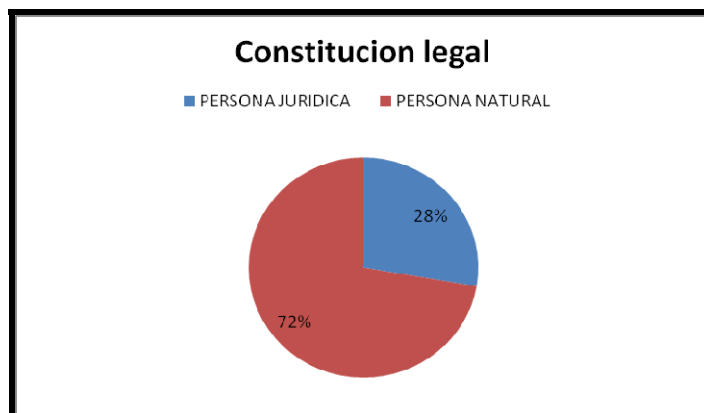
Al constituir una empresa como Persona Natural, la persona asume a título personal todos los derechos y obligaciones de la empresa. Lo que implica que la persona la responsabilidad y garantiza con todo el patrimonio que posea (los bienes que estén a su nombre), las deudas u obligaciones que pueda contraer la empresa.

Persona Jurídica ²³. Es una empresa que ejerce derechos y cumple obligaciones a nombre de esta.

²¹ Cuadro suministrado por la Cámara de Comercio de Cartagena

²² <http://www.crecenegocios.com/persona-natural-y-persona-juridica/>

Gráfico 1. Ponderación según constitución legal



Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena. Información a 2009

Al constituir una empresa como Persona Jurídica, es la empresa (y no el dueño) quien asume todos los derechos y las obligaciones de la empresa. Lo que implica que las deudas u obligaciones que pueda contraer la empresa, están garantizadas y se limitan solo a los bienes que pueda tener la empresa a su nombre (tanto capital como patrimonio)

Según datos de la Cámara de Comercio de Cartagena el 72% de la población total de ferreterías afiliadas a esta entidad está constituida legalmente como persona natural y solo un 28% de la población total afiliada a esta entidad está legalmente constituida como persona jurídica. De cada una de estas formas de establecerse legalmente ante la Cámara de Comercio podemos identificar ventajas y desventajas, las cuales serán citadas a continuación:

²³ <http://www.crecenegocios.com/persona-natural-y-persona-juridica/>

2.2.5.1 Persona Natural

- **Ventajas.** Al momento de establecerse como persona natural la tramitología es más sencilla, la documentación es mínima, la empresa no requerirá de mucha inversión, no hay necesidad de hacer mayores pagos legales, no se les exige llevar y presentar documentos contables, cuando los resultados no son los esperados la estrategia utilizada puede ser replanteada sin ningún inconveniente, la venta y liquidación se puede hacer sin ningún tipo de inconveniente, la propiedad, el control y la administración recaen sobre una sola persona, el patrimonio puede ser ampliado o reducido sin ninguna restricción y puede acogerse a regímenes más favorables para el pago de impuestos.
- **Desventajas.** Como persona natural, el acreedor a este título tendrá responsabilidad ilimitada, lo que quiere decir que asume toda la carga por deudas y obligaciones que pueda contraer la empresa, lo que quiere decir que deberá garantizar dichas deudas u obligaciones con su patrimonio o bienes personales, el capital se limitará solo a lo que pueda aportar el dueño, el acceso a créditos financieros es limitado ya que las entidades financieras se encuentran menos dispuestos a ceder algún tipo de producto y si el dueño no se encuentra presente las cosas no marcharán igual.

2.2.5.2. Persona Jurídica

- **Ventajas.** Tiene responsabilidad limitada, es decir, el dueño o los dueños de la empresa, asumen solo de forma limitada la responsabilidad por las deudas u obligaciones que pueda contraer la empresa, las cuales solo se garantizan con los bienes, capital o patrimonio que pueda tener la empresa, se tiene una mayor disponibilidad de capital teniendo en cuenta que este puede ser aportado por varios socios, se tendrá acceso más fácil al crédito financiero, estas empresas tendrán menos restricciones para acceder a concursos públicos y el propietario y los socios trabajadores de la empresa, pueden acceder a beneficios sociales y seguros.

- **Desventajas.** Mayor dificultad al momento de constituir una empresa de este tipo debido a la cantidad de trámites y requisitos que se deben cumplir, para su constitución se requiere de una mayor inversión, es necesario llevar una cantidad de documentos contables que registren las operaciones realizadas, ahora los socios y no un único dueño pueden decidir sobre el camino o estrategias a seguir por parte de la empresa, si se presenta el caso de liquidar o disolver estas empresas presentan un mayor grado de dificultad.

2.2.6 Según su tamaño. Las ferreterías en la ciudad de Cartagena se encuentran divididas en 6 grupos, estos se denominan de la siguiente manera:

- **Grandes empresas.** Es un grupo donde encontramos ferreterías muy especializadas, corresponde al 0.83% de la población total de este tipo de empresas legalmente constituidas ante la Cámara de Comercio, de las cuales el 60% se encuentra legalmente constituida como persona jurídica.
- **Medianas empresas.** Este grupo se destaca por poseer gran variedad de productos, corresponde al 2.08% de la población total de las empresas legalmente constituidas ante la Cámara de Comercio de Cartagena, de las cuales el 89% se encuentra legalmente constituida como Persona Jurídica.
- **Pequeñas empresas.** Al igual de que el grupo de las grandes empresas encontramos afinidad hacia la especialización de su actividad centrándose en uno o en muy pocos insumos de una actividad muy puntual, como son la construcción, eléctricos, entre otros. Este grupo corresponde a un 7.08 de la población total de las empresas legalmente constituidas ante la Cámara de Comercio y en encontramos el predominio de su constitución legal como persona jurídica con un 79%.
- **Microempresas.** Son un grupo que al igual que las ferreterías medianas, su fin no es la especialización, corresponden al 89.81% de la población total de

ferreterías legalmente constituidas ante la Cámara de Comercio de Cartagena, con un predominio del 78% de empresas legalmente constituidas como Personas Naturales.

- **Comercio al por mayor.** En este grupo existe una mezcla entre ferreterías especializadas y no especializadas, en su constitución legal encontramos cierto balance teniendo en cuenta que el 49% se encuentran como persona jurídica y el 51% como persona natural. Estás constituyen el 24.16% de la población total que se encuentra legalmente constituida ante la Cámara de Comercio de Cartagena.
- **Comercio al por menor.** Observamos un grupo poco afín a la especialización, donde observamos el predominio de la persona jurídica en su constitución legal con un 79% con lo que se podría concluir que son empresas que solo poseen una sola fuente de capital, del total de la población legalmente constituida ante la Cámara de Comercio de Cartagena, encontramos que representan el 43.45% del total.

Según encuesta realizada para este trabajo, donde el universo es de 480 ferreterías y la muestra fue de 184 ferreterías, se obtuvo como resultado que el 61% no tuvo en cuenta estudio de mercadeo para iniciar con el negocio, se obtiene como resultado que el 66,65% de las ferreterías dice que sus clientes vienen por la unión cuatro factores, precio, atención del servicio, calidad de producto y accesibilidad resaltando que de los cuatro parámetros el 12,50% de los ferreteros declararon que sus clientes son atraídos por el precio de los productos que se les ofrece.

Según los ferreteros, el cliente es parte importante de las estrategias a seguir para el desarrollo de su actividad, donde el 95% de los encuestados expone que para la toma de decisiones las sugerencias del consumidor son tenidas en cuenta.

El 45% de los encuestados expuso que para el desarrollo de su actividad solo exigen que el personal que interactúa con el cliente tenga como requisito mínimo

el haber cursado su bachillerato, según la encuesta realizada, los encuestados exponen que 78% de sus empleados ha recibido capacitación.

De la muestra, el 54% de las ferreterías dice tener algún tipo de control sistematizado para el manejo procesos.

El 64% de los ferreteros dice estar de acuerdo con que existiera una agremiación de ferreteros, de donde el 73% considera que sería una buena estrategia tener a sus competidores como aliados.

2.2.7 Ubicación ferreterías. Según información obtenida en la Cámara de Comercio de Cartagena y en la Secretaría de planeación distrital, podemos sectorizar la ciudad de la siguiente manera:

- Localidad 1: histórica y del Caribe norte
- Localidad 2: virgen y turística
- Localidad 3: industrial y de la bahía

Las localidades se encuentran divididas por unidades comuneras de gobierno (UCG) y las UCG se encuentran divididas por los barrios: (Ver tabla pagina 48)

Tabla 1. Relación de barrios por Unidades Comuneras de Gobierno

UNIDAD. COMUNERA DE GOBIERNO	BARRIOS QUE LA CONFORMAN
UCG 1	Castillo grande, El laguito, Bocagrande, Centro, Chambacù, La matuna, Getsemaní, San diego, El cabrero, Marbella, Crespo, Pie de la popa, Manga.
UCG 2	Pie del cerro, Espinal, Lo amador, Nariño, Torices, Pedro Salazar, san pedro y libertad, Los comuneros, Petare, pablo VI – I, pablo VI – II, república del Caribe, loma fresca, palestina, la paz, paraíso II, cerro de la popa.
UCG 3	Canapote, Daniel lemaître, Santa maria, Siete de agosto, San francisco, San Bernardo.
UCG 4	La maria, La quinta, La esperanza, Alcibia, La candelaria, Boston.
UCG 5	tesca, república del libano, chiquinquira, Olaya herrera.
UCG 6	Olaya herrera, Fredonia, Nuevo paraíso, Villa estrella, El pozon.
UCG 7	Trece de junio, San jose obrero, San Antonio, República de Venezuela, Las gaviotas, La floresta, Chipre, la castellana, Los alpes, El gallo, Viejo Porvenir, Nueva porvenir, Las palmeras.
UCG 8	Zaragocilla, Escallon Villa, la Campiña, Calamares, Los angeles, Villa Sandra, Los ejecutivos, El contry, la troncal, Buenos aires, Camaguey, Tacarigua, Las delicias, el Carmen, el rubi.
UCG 9	barrio chino, martinez martelo, el prado, bruselas, Amberes, España, juan XXIII, el paraguay, junin, las brisas, nueva granada, nueve de abril, jose antoniogalan, piedra de bolívar, armenia.
UCG 10	Bosque, Alto bosque, los cerros, república de chile, San Isidro, Altos de San Isidro, Mirador del nuevo bosque, Nuevo bosque.
UCG 11	Ceballos, Santa clara, Policarpa, Albornoz, arroz barato, puerta de hierro, Bellavista, el libertador, Villa barraza, veinte de julio sur, Antonio jose de sucre, mamonal.
UCG12	los corales, almirante colon, los caracoles, el Carmelo, la central, el milagro, el socorro, blas de lezo, santa monica, san pedro, el campestre.
UCG13	santa lucia, la concepción, el recreo, ternera, san jose de los campanos, villa rosita, providencia, anita.
UCG14	Alameda la victoria, San Fernando, urb. Simon bolívar, ciudadela 11 de nov., Villa rubia, Jorge Eliecer gaitan, maria cano, cesar florez, camilo torres, La florida, Nueva Delhi, la esmeralda, los santanderes, nazareno, Nueva jerusalen, Roseendal, Villa Fanny, Sectores unidos, la sierrita, Nelson mandela, la esmeralda II.
UCG15	Vlsta hermosa, luis carlos galan, urb. Cooperativo, San pedro mártir, EL reposo, La victoria, Los jardines, la consolata, El educador, Jaime pardo leal, Manuela Vergara de curi, Hereguen

Fuente: Planeación distrital- Cartagena de Indias.

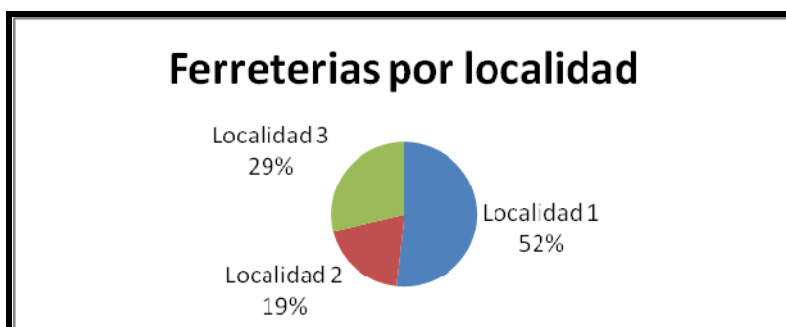
Del análisis de la información suministrada por la Cámara de Comercio de Cartagena y confrontándola con la información obtenida de la Secretaría de planeación distrital, se obtienen los siguientes resultados.

Cuadro 2. Numero de ferreterías por localidades

	Ferreterías por localidad	habitantes a 2007	w
Localidad 1	177	388489	36,32%
Localidad 2	67	334383	31,26%
Localidad 3	98	346883	32,43%
	342	1069755	

Fuente: Cámara de comercio de Cartagena y Planeación distrital de Cartagena

Gráfico 3. Número de Ferreterías por localidad



Fuente: Secretaría de planeación distrital-Cámara de Comercio de Cartagena

La tendencia de las ferreterías es buscar puntos estratégicos como el centro de la ciudad ubicado en la localidad 1, donde se encuentra el mayor conglomerado de personas en horas laborales y donde por tradición es el espacio de negociaciones por excelencia.

3. ASOCIATIVIDAD COMO UN INSTRUMENTO PARA LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR FERRETERO, FRENTE A LAS CARACTERISTICAS REALES DEL SECTOR.

En los capítulos se definieron con claridad los conceptos teóricos de asociatividad y competitividad, se da la base que es marco de este trabajo. Así como también observamos las características reales del sector, ubicando topográficamente ferreterías.

La ubicación geográfica pudo ser posible con información obtenida de entidades como la Cámara de Comercio, encuestas realizadas una muestra de la población total e inspección visual.

En el presente capítulo confrontaremos la base teórica con las características encontradas del sector, de esta manera buscamos generar hipótesis por medio de las cuales poder influenciar a un sector que según nuestra percepción es muy resistente al cambio, prefiriendo así seguir con métodos antiguos, donde muchas veces el competidor es visto solamente como el enemigo que le robara parte del mercado, más no como un posible aliado con el cual podrá ser más competitivo y hacerle frente a nuevas exigencias del mercado, como el caso de grandes cadenas de almacenes que proveen al consumidor gran variedad de productos acompañados de múltiples beneficios que posiblemente un pequeño o micro empresario posiblemente no pueda ofrecer.

3.1 ASOCIATIVIDAD COMO UN VALOR AGREGADO AL SERVICIO QUE OFRECE EL SECTOR A SUS CLIENTES.

El cliente actual poco a poco se ha ido especializando, buscando en los productos o servicios siempre un estímulo, algo que vaya más allá de satisfacer una necesidad. Podríamos decir entonces que la asociatividad puede ser un valor agregado del servicio o producto que queremos llevarles a nuestros clientes, basándonos en las ventajas que las empresas adquieren al momento de escoger la asociatividad como una estrategia. Estrategia que se traduce en mejorar el producto o servicio final que llega al cliente, viéndose representada en bajos costos del bien o servicio, en mejores formas de distribución que le permitan al cliente acceder de forma rápida y eficaz desde cualquier lugar al portafolio de productos o servicios que se le quiere ofrecer.

Hoy en día se utiliza muy comúnmente la frase “más por menos”, teniendo en cuenta que gracias a la asociatividad se podrá aprovechar el recurso de los precios a escala, podría ser una excelente estrategia para el sector ferretero el poder ofrecer buenos productos a menores precios. Además, el aprovechar al máximo la experiencia de empresas que se mueven en el mismo medio, pero que ven al entorno desde distintos puntos de vista que pueden ser base para la creación de estrategias que nos permitan mantenernos en el mercado.

3.2 REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN. Inicialmente se hizo uso de una inspección visual simple, donde los investigadores observaron lo que en el ambiente se podía notar. Destacando en el sector una constante particular, el mayor número de ferreterías se encuentran ubicadas en sectores donde la construcción se encuentra activa o que por tradición son lugares donde se presenta constante aglomeración de personal, es el caso de zonas como el centro de la ciudad donde además de gozar de una constante flujo de probables clientes se encuentra situado cerca a los barrios de Manga y Bocagrande, donde actualmente se vive un auge en la construcción, así como también en las zonas de

la periferia hacia donde la ciudad se encuentran en una constante expansión y donde encontramos la mayor densidad de población.

Con base en la información suministrada por la Cámara de Comercio de Cartagena se procedió a especificar estadísticamente el número de ferreterías objeto de encuesta (**Anexo A**), realizada para conocer algunos ítems con los cuales se recopilaría un volumen de información que soporta gran parte del contenido de este material.

Población Total: 480 Ferreterías

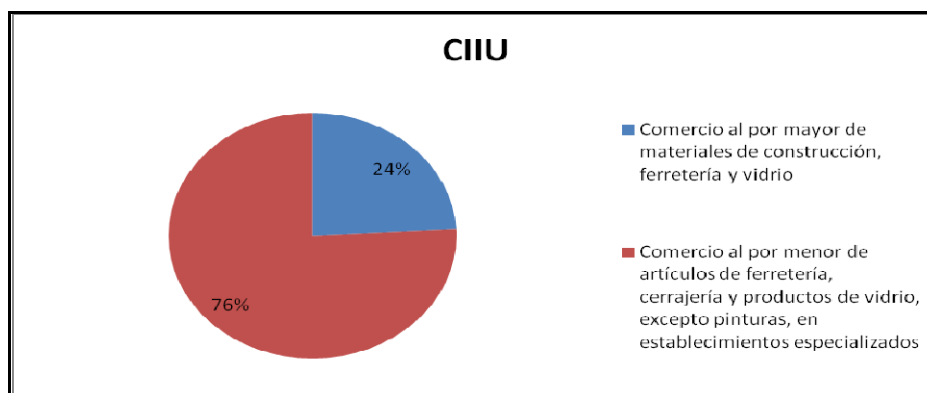
Muestra encuestada: 184 Ferreterías (estas se encuentran en el perímetro urbano de la ciudad de Cartagena)

$$n = \frac{337(1645)^2(0.5)(0.5)}{336(0.041)^2 + (1645)^2(0.5)(0.5)} = \frac{228}{1.24} = 184$$

De la información suministrada por la Cámara de Comercio de Cartagena (**Anexo B**) se observa una división por CIU (Clasificación industrial uniforme), según esta información en la ciudad de Cartagena encontramos dos tipos de clasificación para el sector ferretero, estos son:

- Comercio al por mayor de materiales de construcción, ferretería y vidrio.
- Comercio al por menor de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio, excepto pinturas, en establecimientos especializados.

Gráfico 4. Clasificación Industrial Internacional Uniforme.



Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena

Se observa en la torta el predominio del comercio al por menor, en este encontramos un gran número de ferreterías ubicadas en barrios donde la construcción y la compra al detal es una constante. Las ferreterías dedicadas al comercio al por mayor se encuentran ubicadas en su mayormente en sitios estratégicos, tales como la avenida Pedro de Heredia que es de fácil acceso para los potenciales clientes y barrios como el Bosque cerca la zona industrial.

Cuadro 3. Densidad de establecimientos comerciales por Unidades Comunerar de Gobierno

ORIGEN DE LOS DATOS	Censo de población y vivienda 2005.														
DESCRIPCIÓN	Se expresa como la proporción de unidades comerciales frente al total de unidades económicas en la UCG.														
VALORES EXTREMOS	Min: 25.9% (UCG 1) Máx: 62.4% (UCG 9).														
ZONA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
VALOR	29,5%	52,2%	42,3%	53,1%	51,9%	46,2%	39,5%	42,3%	62,4%	43,9%	41,1%	36,9%	41,2%	42,4%	48,5%

Fuente: Cartagena como vamos

En un censo global de la densidad de establecimientos comerciales por unidades comuneras en la ciudad de Cartagena, realizado por la entidad “Cartagena como

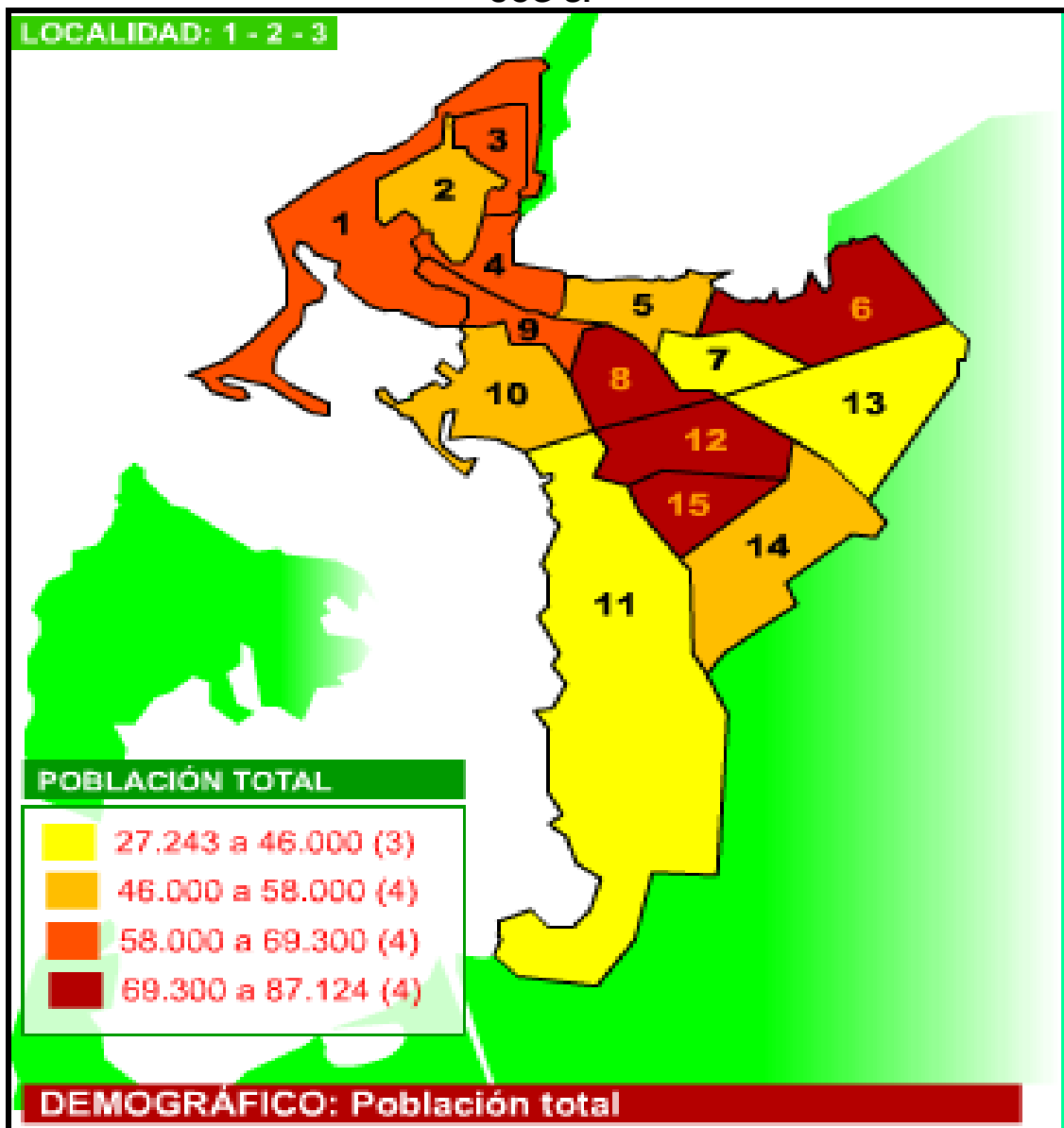
vamos” se observa la tendencia general del comercio en la ciudad de Cartagena a ubicarse en zonas densamente pobladas como la UGC9. El sector ferretero presenta una tendencia diferente, mostrándonos que el promedio de conglomerado de ferreterías presenta mayores niveles de concentración en las UGC 1,10 y otros (estos están ubicados también en la periferia de la ciudad de Cartagena).

Cuadro 4. Número de ferreterías según unidades comuneras de gobierno

UGC	# de ferreterías
UCG1	70
UCG2	25
UCG3	10
UCG4	17
UCG5	14
UCG6	19
UCG7	17
UCG8	26
UCG9	13
UCG10	33
UCG11	14
UCG12	27
UCG13	26
UCG14	18
UCG15	13
Diferente a Cartagena	62
Barrios no identificados	76

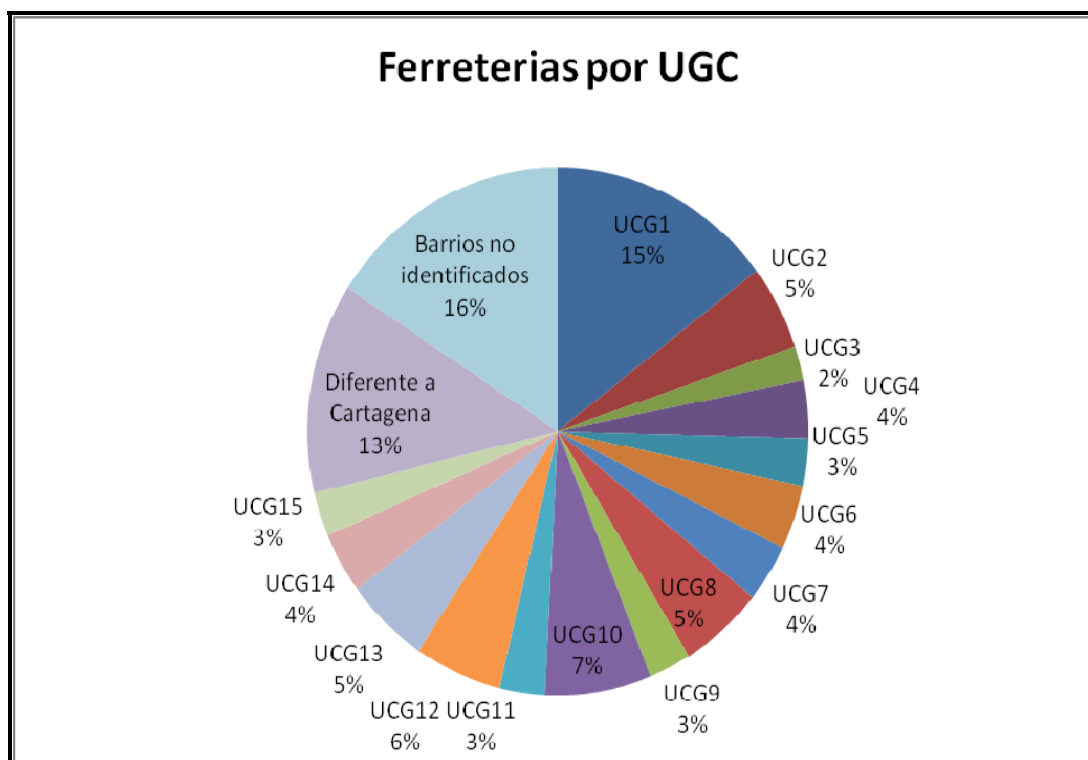
Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena

**Grafico 5. Ubicación geográfica.
UCG`S.**



Fuente: Cartagena como vamos

Gráfico 6. Ponderación de ferreterías según unidades comuneras de gobierno.



Fuente: Cámara de comercio de Cartagena

(Nota: entiéndase como barrios no identificados, aquellos que no pudieron ser ubicados en alguna de las UGC por los investigadores y como diferentes a Cartagena aquellos que se encuentran fuera del perímetro de la ciudad)

3.3 RELACIÓN ENTRE PARÁMETROS ENCUESTADOS

De la investigación realizada por medio de encuesta a una muestra de la población total del sector ferreteros concluimos que existen las siguientes relaciones entre parámetros seleccionados.

- **Ferreterías de tipo industrial.** Poseen un tamaño gran tamaño en infraestructura física, se encuentran en ubicaciones estratégicas, los

clientes demandaran mas por calidad del producto (clientes especializados), realizan estudios de mercadeo con el fin de asegurar un retorno a la inversión a determinado tiempo, los empleados suelen tener algún tipo de estudios y el personal de atención al cliente es especializado en su área, brindándoles constante capacitación para mejor atención a sus clientes, se manejan controles internos sistematizados, son individualistas y tienen cierto poder de negociación frente a los proveedores por el volumen de productos que comercializan y como resultado de su conocimiento del mercado.

- **Ferreterías dedicadas al área de la construcción.** Estas no poseen un común denominador en el tamaño de la planta física, simplemente se adaptaran al entorno en el cual se estén desempeñando y al tipo de cliente al cual se desea llegar. En su mayoría son personas naturales con un total de 149 ferreterías bajo este régimen que corresponden a un 42.94% de un total de personas naturales de 347 lo que representa es igual al 72.29% del total de ferreterías lo que nos indica que el acceso al crédito es un poco mas difícil y que los dueños de negocios corren más riesgo teniendo en cuenta que son ellos quienes responden directamente por cualquier deuda de la empresa con sus bienes mas no la propia empresa. La tendencia de ser personas naturales es el resultado de un dueño y administrador del negocio única persona que toma decisiones sobre este y que en la mayoría de las veces su palabra es la primera y la última, considerando que el poseer un gran capital es la única estrategia para posicionarse en el mercado lo que hace que el estudio de mercadeo para la entrada al mercado sea casi nulo. Los propietarios/administradores pocas veces alcanzan estudios técnicos, el control interno tiende a ser manual aunque un gran porcentaje dicen ser sistematizadas. Según encuestados. Estos dicen que sería beneficioso pertenecer a una asociación para obtener privilegios en competencia de precios, aunque existen grupos que

consideran innecesario el apoyo del sector para ejercer su actividad, algunos consideran que el competidor podría ser un aliado, los proveedores les brindan algún tipo de apoyo.

- **Ferreterías especializadas.** Estas tienden a estar entre medianas y grandes, necesitan una ubicación estratégica para su interacción con su tipo de cliente, tienen precios buenos en el producto o productos que explotan, es posible que no tengan en cuenta que las sugerencias de sus clientes, el estudio del personal que atiende al público poseen personal con estudios técnicos y capacitaciones en el o los productos que se ofrecen, están sistematizadas ya que manejan pocas líneas de productos y pensamos que los proveedores son un aliado estratégico de ellos ya que son su poder de ventas.
- **Ferreterías mixtas.** La ubicación es irrelevante, la capacitación y estudio de los empleados muchas veces no alcanza el bachillerato, reciben sugerencias de los clientes para atraer más su atención, los controles internos son muy pocos sistematizados e incluso nulos, son los que más les beneficiaría hacer parte de una asociación ferretera ya que aprovecharían el beneficio de los precios a escala y obtener poder de negociación frente a los proveedores, para estos también sería importante el apoyo estratégico de los proveedores.

3.4 Sector ferretero vs. Estructuras de mercado. Según datos proporcionados por la Cámara de Comercio de Cartagena, la ciudad cuenta 480 ferreterías y según el programa vive Colombia viaja por ella la ciudad tiene 828,226 habitantes, lo que quiere decir que por cada 1725 habitantes se tiene una ferretería.

A pesar del gran número de ferreterías existentes para una población como la de Cartagena, el cliente posee muy pocas opciones al momento de elegir un producto. Esto como resultado del reducido número de proveedores a los cuales

tienen acceso, la falta de herramientas de información hace que los ferreteros se encuentren cerrados a los distribuidores que lleven sus productos hasta la puerta de sus negocios.

Hasta este punto existe una competencia perfecta, donde se posee un gran número de oferentes para un gran número de personas, con el fin de sustentar esta afirmación observemos el siguiente cuadro:

Tabla 5. Sector ferretero vs. Teoría de competencia perfecta

<p>Las empresas que venden las diferentes empresas son sustitutos perfectos.</p>	<p>Las ferreterías de la ciudad de Cartagena distribuyen productos dependiendo del tipo de clientes al cual se dirigen, lo que hace que exista una especie de discriminación para los productos, dependiendo del sector en el que se encuentre.</p> <p>En ferreterías como las ubicadas en localidad 3 donde encontramos la mayor densidad de población, que según el programa "Cartagena como vamos" se encuentra entre 68300 a 87124 (ver grafico 3), es la zona donde se encuentran los sectores más ²⁴densamente poblados. Encontramos que predominan los estrados del 1 al 3.</p>
<p>Las empresas consideran el precio del mercado como dado. Son precio aceptante.</p>	<p>Según Ferretería el Paísa, ubicada en la zona Sur occidental de la ciudad, en el barrio San Fernando, el precio lo coloca el mercado. En el sector donde se encuentra este establecimiento en quince cuadras se pueden encontrar en un trayecto de 20 cuadras 7 ferreterías que ofrecen productos similares y que el principal diferenciador es el precio.</p> <p>Esto es una ventaja para el consumidor, ya que permite que este pueda seleccionar donde comprar sus artículos, teniendo en cuenta que son los mismos.</p> <p>Lo que lleva a los ferreteros a adaptar los precios de sus productos a lo que el mercado exija.</p> <p>No muy lejos se observa como grandes cadenas de ferreterías como constructor, son evidencia particular de ser precio aceptantes con su lema "mas barato imposible!" donde atraen el potencial cliente con la promesa de entregarles productos de buena calidad con un buen respaldo y a precios que más bajos que la competencia.</p>
<p>Libertad de entrada y de salida del mercado.</p>	<p>No existe ningún tipo de restricción para iniciar con una nueva ferretería.</p>
<p>Las empresas y consumidores tienen la información perfecta.</p>	<p>Las empresas y consumidores reciben total información por parte de sus proveedores y ferreteros. La tendencia actual por parte de los proveedores, según ferretería el Paísa, es capacitación al poder de ventas de los negocios (asesores de venta) en sus productos, con el fin de que el cliente sepa que es lo que se les está ofreciendo.</p>

²⁴<http://docs.google.com/gview?a=v&q=cache:7R3kA7B3xc0J:www.vet.unicen.edu.ar/html/Areas/Economia%2520y%2520Admin%2520Rural/Material/Nuevo/Doc%25208%2520Estructuras%2520de%2520Mercado.pdf+estructuras+de+mercado&hl=es&gl=co&sig=AFQjCNFY1joblt9FZI88Ff5eWLseZnd7SA>

Según la tabla 4 observamos que las ferreterías compiten entre similares de los mercados.

3.4.1 ¿El sector ferretero un gremio donde todo es competencia perfecta? En la ciudad se goza de tener distribuidores, los cuales son intermediarios del fabricante, en la siguiente tabla aparecen relacionadas algunas de las empresas que proveen a las ferreterías de la ciudad de Cartagena y que se encuentran dentro de estas:

Tabla 6. Distribuidores más destacados en la ciudad de Cartagena

Central de licuadoras	Pinturas Davinci	Yacaman e hijos
Agofer	Torherfe	Jimmy Herrera
El constructor	La casa del Tornillo	Ferretería Americana
Su casa materiales	El ferreterito	Resinas y pinturas
Pintu costa	Central de solduras	Yesolandia

Son pocos los distribuidores que el gremio de ferreteros de la ciudad de Cartagena tiene a su disposición en la misma ciudad, lo que hace que exista una especie de oligopolio alimentado por la falta de información de sus clientes acerca de las posibilidades de adquirir sus productos de otras ciudades e incluso importar.

Esta tendencia ha ido disminuyendo, fabricantes como Pintuco, Ladrillera Clay, Cementos Argos entre otros. En la continua búsqueda de fortalecer su marca y buscar nuevos nichos de mercado, han optado por interactuar directamente con los vendedores minoristas lo que tiene como consecuencia una reducción en el precio final del producto y atrae al cliente.

3.4.2 Asociatividad y estructuras de mercado. El aprovechamiento de las teorías de estructura de mercados podría verse como una forma en que las micro,

pequeñas y medianas ferreterías de la ciudad de Cartagena inicien un proceso de mejoramiento, elevando sus niveles de competitividad.

La asociatividad permite que un gremio tan disperso, como el de los ferreteros de la ciudad de Cartagena, pueda dirigirse a los grandes distribuidores como una sola entidad con objetivos e intereses específicos y con un mayor poder de negociación frente a los proveedores. Al participar de una estrategia como la asociatividad, no será el pequeño ferretero quien negocie con el proveedor, será una entidad de gran superficie, que atraerá un gran número oferentes de materiales de buena calidad y a precios que le permitan competir frente a los demás para atraer la atención de un cliente tan grande como lo sería una agremiación.

CONCLUSIONES.

1. La asociatividad no es un término nuevo, por naturaleza, valoramos los beneficios de tener al que podría ser nuestro rival como un respaldo al momento de tomar decisiones y concretarlas.
2. La asociatividad es un recurso que la micro, pequeñas y medianas empresas no han explotado de una forma eficaz.
3. La asociatividad es una fuerte herramienta para alcanzar la competitividad, basándonos en que nuestros competidores son fuente importante de información que nos puede ayudar a sobrevivir en el mercado.
4. La asociatividad permite el compartir de conocimiento.
5. La asociatividad permite que los pequeños y medianos empresarios puedan conocer un gran número de recursos (legales, informáticos), que en el medio existen, pero su uso es reservado a unos pocos.
6. Con una concepción clara de los objetivos, el sector ferretero no estaría tan dispersos, estos entenderían que todos tiene objetivos comunes.
7. Con el entendimiento de objetivos comunes, y el conocimiento del competidor, los ferreteros podrían convertir lo que ahora consideran una amenaza, en oportunidades, como por ejemplo; compartir información por medio de bases de datos que permitan tener un mayor conocimiento del mercado y de las amenazas en común.

8. La asociatividad impulsará el uso de nuevas tecnologías que permitan un manejo ágil y en tiempo real de la información.
9. La asociatividad permite a las micros, pequeñas y medianas ferreterías competir con grandes cadenas de sucursales, al aprovechar beneficios como los precios a escala.
10. El intercambio de conocimientos entre ferreteros, permitirá la existencia de competencias constructivas, las cuales pueden llevar a que los empleados que hacen parte de este sector puedan acceder a capacitaciones como consecuencia de la búsqueda de una mejora continua que cada uno de los miembros de una asociación (empresas y dueños) desea tener.
11. La asociatividad permite tener un mejor conocimiento de las herramientas legales, con las cuales obtener mayores y mejores ayuda como la financiera, entre otros.
12. La asociatividad no solo es de empresas con un gran porcentaje de afinidad, esta va ligada a empresas relacionadas tanto vertical como horizontalmente.
13. La asociatividad atraerá un mayor número de clientes, seducidos por precios asequibles, productos con un mayor valor agregado dirigido a clientes especializados y una mejor atención al cliente.
14. La asociatividad permite que los objetivos comunes predominen sobre obstáculos que mientras se esté solo difíciles de sortear serán.
15. La asociatividad nos permitirá mejorar los procesos con los que llevamos el producto o servicio final a nuestros clientes.
16. Con el aprovechamiento de las ventajas que la asociatividad nos ofrece, tendremos las suficientes herramientas para ser más competitivos y así poder competir en un entorno globalizado como el actual.

17. Con el aprovechamiento de las ventajas que el asociarse da, se alcanzará la competitividad, por medio de la cual reconocer nuestras ventajas comparativas y utilizar eficientemente los recursos.

18. Un uso eficiente de los recursos se traduce en disminución de costos de operación, los cuales pueden ser llevados al consumidor final.

19. El ser competitivos permite ver oportunidades donde otros no ven nada.

20. Por medio de la asociatividad el sector ferretero será capaz de crear estrategias que le permitan a las MIPYME sobrevivir en el largo plazo, esto gracias al intercambio de conocimientos que permitirá que los procesos de cada uno de los negocios miembros empiecen a ser más eficientes.

21. Las ferreterías deben asociarse como red empresarial horizontal, lo que les permitirá conocer de empresas que se desenvuelven en el mismo sector todo tipo de estrategias con las cuales podrán buscar eficiencia en los procesos propios de la actividad que desarrollan.

RECOMENDACIONES

1. Analizar a fondo cuáles son las oportunidades que se tendrán al momento de asociarse con el que hoy es su competidor.
2. Crear bases de datos donde cada uno de los miembros de un gremio aportan información y que esta sea de fácil acceso para todas las ferreterías que hagan parte de asociación.
3. Incentivar el intercambio de conocimientos entre ferreterías, con el fin de brindarle al cliente un mayor valor agregado en productos y servicios.
4. Aprovechar ventajas como, precios a escala e incluso disminución en costos (tributarios, entre otros), lo cual puede ser conseguido a través de la asociatividad, ya que siendo una herramienta que ayuda a que exista un flujo de conocimiento constante que puede ser tomado por todos los miembros. Se tendrán herramientas suficientes para defenderse al momento de presentarse cualquier novedad o necesidad (como crédito bancario, beneficios tributarios, entre otros)
5. Concientizarse de que el cliente se va volviendo más exigente, con el intercambio de conocimientos, se podrá tener diversas formas de satisfacer las necesidades de estos.
6. Crear conciencia de que para sobrevivir en un mundo globalizado se deben romper paradigmas culturales los cuales nos llevan a pensar que nuestro competidor solo puede ser visto como un rival y no como un aliado.
7. Entender que el cliente no solo compra el producto. Además de esto, compra buena atención, excelente calidad de productos, lo que con la asociatividad se puede conseguir, teniendo en cuenta que se creará una competencia constructiva entre empresas del mismo sector.

8. Analizar la importancia de conformar asociaciones que permitan dar a conocer objetivos comunes, con los cuales se tendrá un mayor grado de autoridad al momento de defender intereses comunes.

LIMITACIONES

Por la desconfianza de la gran mayoría de los encuestados del sector ferretero, el tener apoyo cuantitativo a algunas afirmaciones que en este trabajo se encuentran es casi o totalmente nulo.

La obtención de información financiera se complica. Se concluye que es el resultado de la cultura individualista en la cual viven, siendo esta generadora de desconfianza frente a terceros.

BIBLIOGRAFIA

- López Cardozo Aleyda, Sistematización de la facturación e inventarios de la Ferretería Randazzo y Cia Ltda. / Cardozo Ruby, Universidad Jorge Tadeo Lozano, tesis.
- Buckley, John B, Cómo crecer con ventaja competitiva: el valor real de la tecnología, Bogotá D. C. : McGraw-Hill, 2000
- Cluster: una estrategia para crear ventaja competitiva (2006), Monografía, Universidad de San Buenaventura.
- Gómez Gras, José María, Estrategia para la competitividad de las pyme, - Miguel Urrutia, Gremios, política y democracia, Fondo cultural cafetero.
- Vera Garnica, Ricardo y Francisco Aníbal Ganga Contreras, Los cluster industriales: precisión conceptual y desarrollo teórico, José PDF.
- Bonilla, Edna Ruth, Sistema de cuentas por cobrar construcción y ferretería Aldomar Andrade. Universidad Jorge Tadeo Lozano, tesis
- Zoilo Pallares Villegas, Director nacional PRODES, La asociatividad empresarial, Una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías.

CYBER GRAFIA

- camara.ccb.org.co
- <http://www.cccartagena.org.co>
- www.camarabaq.org.co/index.
- www.cartagena.gov.co/Macroproyectos
- www.cartagenacomovamos.org
- www.chilemat.cl
- www.mincomercio.gov.co
- www.elespectador.com/.../columna139643-productividad-y-competitividad-fortalezas-y-debilidades
- www.mipymes.gov.co/pyme/NewsDetail.

ANEXOS

Anexo A

Encuesta de percepción de asociatividad en el sector ferretero de Cartagena
Estudiantes de la Universidad Tecnológica de Bolívar adelanta una investigación que permita identificar que tan determinante es la asociatividad para alcanzar la competitividad en el sector ferretero de Ciudad Cartagena de Indias.
Agradecemos nos regale unos minutos de su valioso tiempo para responder la siguiente encuesta
Nombres y Cargo de quien diligencia la encuesta: _____
Nombre de la Empresa y Nit: _____
Dirección de domicilio: _____
Teléfono: _____

1) Tipo de ferretería

- | | |
|-----------------|------------------|
| a. Industrial | c. Especializada |
| b. Construcción | d. Mixta |

2) Tamaño

- | | |
|------------|-----------|
| a. Pequeña | c. Grande |
| b. Mediana | |

3) Ubicación, UCG (Unidades Comuneras de Gobierno)

- | | | |
|----------|-----------|-----------|
| a. UCG 1 | f. UCG 6 | k. UCG 11 |
| b. UCG 2 | g. UCG 7 | l. UCG 12 |
| c. UCG 3 | h. UCG 8 | m. UCG 13 |
| d. UCG 4 | i. UCG 9 | n. UCG 14 |
| e. UCG 5 | j. UCG 10 | o. UCG 15 |
| p. | | |

4) Hizo usted un estudio de mercado para crear esta empresa en la zona

- | | |
|-------|-------|
| a. Si | b. No |
|-------|-------|

Si la respuesta anterior es SI, qué aspectos tuvo en cuenta

- | | |
|----------------|-------------------------|
| a. Cliente | f. Todas las anteriores |
| b. Ubicación | g. Otra. |
| c. Competencia | ¿Cuál? _____ |
| d. Precio | |
| e. Producto | |

5) Considera que sus clientes vienen mas por

- | | |
|--------------------------|-------------------------|
| a. Precio | e. Todas las anteriores |
| b. Calidad del producto | f. Otra. |
| c. Atención del servicio | ¿Cuál? _____ |
| d. Accesibilidad | _____ |

6) Si un cliente pregunta por un producto que no tiene en existencia ¿es tenido en cuenta para adquirirlo posteriormente?

- | | |
|-------|-------|
| a. Si | b. No |
|-------|-------|

7) Nivel de preparación de las personas que atienden al público

- a. Bachiller
- b. Técnico
- c. Tecnólogo
- d. Universitario
- e. Otro. ¿Cuál?

8) Ha capacitado su personal para mejorar el servicio

- a. Si
- b. No

Si la respuesta es Si, qué tipo de capacitación:

9) Maneja un control interno en su empresa

- a. Si
- b. No

Si la respuesta anterior es **Si**, Que tipo de control maneja

- a. Sistematizada
- b. Manual

Si la respuesta es **sistematizada**, que tipo de sistema implementa

- a. Software
- b. Controles Extracontables (Excel)

Si es manual que utiliza

- a. Libros Contables
- b. Otros. ¿Cuál?

10) El software que aplica que información contiene

- a. Base de datos Proveedores, clientes, inventarios, costos, facturación.
- b. Base de datos clientes, inventarios, costos, facturación,
- c. Base de datos Proveedores, inventarios, costos, facturación

d. Base de datos Proveedores, clientes, inventarios, facturación.

e. Otros.

¿Cuál? _____

11) Cree usted que comercialmente es beneficioso el pertenecer a alguna asociación o agremiación

a. Si b. No

12) Si existiera una asociación de ferreteros. ¿Haría parte de esta?

a. Si b. No

13) ¿Consideraría el tener a su competidor como un aliado?

a. Si b. N
o

14) ¿Sus proveedores le brindan algún tipo de apoyo?

a. Si b. No

Si la respuesta anterior es **SI**.

El tipo de apoyo recibido por parte de sus proveedores es de tipo:

a. Financiero d. Estratégico

b. Publicitario e. Otro

c. Administrativo ¿Cuál? _____

15) ¿Aceptaría apoyo estratégico de alguno de sus proveedores?

a. Si b. No

OBSERVACIONES:

Anexo B

Listado de ferreterías legalmente constituidas ante la Cámara de Comercio de Cartagena. Además de esta información, en la tabla original también encontramos; tipo, matrícula, nombre, dirección, municipio, representante, CIU, descripción, entre otros. Información que se ha visto reflejada a lo largo del trabajo de investigación.

Nota: Este listado contiene las ferreterías legalmente constituidas, registradas ante la Cámara de Comercio de Cartagena. Hacen parte de su jurisdicción todos los corregimientos del departamento de Bolívar.

Las ferreterías que se encuentran en letras rojas, son aquellas que se encuentran fuera del perímetro urbano de la ciudad.

Ferreterías de la ciudad de Cartagena legalmente constituidas	
Torhefe s.a.	Tornituercas
Sumimateriales Ltda.	Prefabricados y ornamentales sion e.u.
Comercializadora el constructor s.a.	Comercializadora construmarka e.u.
Tubos y metales & cía. Ltda.	Eca del Caribe Ltda.
El remate de la cerámica	Porcelanas outlet factory Ltda.
Nueva cerámica España	As constructores
Porcelana española Ltda.	Soluciones integrales de sistemas ecológicos
Pazan s.a.	Riobo y cia Ltda.
Materiales e.u.	Comercializadora constructel limitada
Garajes prefabricados limitada	Tecnoindustrias Cartagena Ltda.
Comercializadora johnny wood Ltda.	Forestek Ltda.
Maderas la sierra e.u.	Ahucas y cia Ltda.
Servistar abarcol	Corporación apricot e.u.
Negocios manzanillo s.a.	Ferretería construequipos la heroica e.u.
Ferretería sumi-industrial	Suministros generales de la costa fedelcas
Inversiones paz andraus s.a.	Pinturas unik
Miguel Garcia mulford & Cia Ltda.	Ferretería y distribuciones alfa com
Deposito de la construcción e.u.	Distribuciones armoca limitada
C.i condexport	Prefabricados y equipos j.h. Y cia Ltda.
La feria del pvc	Distribuidora de vidrios y espejos de la costa
Decoraciones y pinturas de la costa	M & g deibix gutierrez Ltda.
Pintucosta toril	La bodega poxon e.u.
Ferretería el pintor sector amparo	Soluciones integrales de industria Ltda.
Pintucosta.	Agregados y materiales de costa s.a. Agremas s.a.
Eyca el carmen	Ferretería universal del caribe
Eyca s.a.	E materiales e.u.
Parques y maderas inmunizadas Ltda.	Eléctricos g.g. Ltda.
	Distribuidora esbrin e.u.
	Maderas y variedades amazona Ltda.

Abayi Ltda.
Ferretería tuvacol s.a.
Hijos de jose a. Yacaman.
Cementos hierros y aceros e.u.
A.r cartagena s.a
Comercializadora eléctrica de bolívar.
Centro de la construcción.
Ferretería Ignacio sierra m.
Ferretería taller Ignacio sierra m.
Lora construcciones loracon y cia s en c simple
Ferretería todoindustrias Ltda.
Comercializadora t y t Ltda.
Comercializadora t y t Ltda.
Ferre eléctricos el sol
Inversiones rueda Martínez Ltda. no. 3
Ferretería y asociados Ltda.
Asesorad Ltda.
Impofer importadora de ferretería.
Candados y cerraduras
Comercializadora andalucia e.u.
Bf aceros limitada
Macroelectricos Ltda.
Tienda del pvc Ltda..
Macroexport inc e.u.
Aluminios y accesorios el amparo e.u.
Potenza
Ferretería tornillos & accesorios Ltda..
Ferretodo del caribe Ltda.
Eléctricos carlos velez
Velez lopera e hijos & cia s. En c.
Pvcenter
Ferretería multimateriales
Macroexporimpor Ltda.
Decoraciones & hogar deko
Decoraciones y hogar deko
Casa chil
Materiales cartamar e.u
Ferretería pinturas y construcciones Ltda.
Pecas marítima Ltda.
Ferretería pecas marítima Ltda.
A.a.a. Convidrios e.u.
La divi select service
Ship"s electronic y compania.
Electro herrajes g.g. Limitada
As roma
Almacén y ferretería moro limitada
Electromontaje.
Ferreidelca Ltda.

Almacén santa monica
Ferretería industrial de la costa sas
Esmaltado y eléctricos del caribe e.u.
Inversiones cedeco e.u.
Construyect Ltda.
Ferremamonal
Electrónica Gabriel g.r
Ferretería sl y fm Ltda.
Inversiones omega jdc y cia Ltda.
Disseny - atmosferas
Ferretería plisan
Maderas y materiales.
Ferre eléctricos el carmelo e.u.
Triplex pizano e.u.
Ferretería plan parejo e.u
Servifer Cartagena e.u
Rafael de la hoz Ltda..
Ferreelectricos y construcciones la mejor Ltda.
Anclajes Cartagena j.c. Ltda.
Ferretería electrozeus y cia
Nafer nacional de ferreterias
Provindustrias del caribe Ltda.
Comercializadora betel
Maderas, construcciones y suministros Ltda. urbatech Ltda.
Camoneli y cia Ltda.
Comercializadora tornillos y accesorios Ltda.
Inversiones v y c Ltda.
Ferreindustrias j & j e.u.
Eléctricos Rodolfo velez
Ferretería pintuelectricos
Torniautos los alpes
Comercializadora margres
Jimmy herrera s. Distribuciones
Resinas y pinturas no. 2
Soluciones integrales de sistemas "sis"
Sis linux
Ferretería el nuevo crisol
Almacén y materiales surticonstrucciones
Torfert
Edufio e. Labarce
Ferretería nueva esquina
Almacén y ferretería la cordialidad
El latonero
Almacén guayaquil.
Ferretería y plásticos ferroplas
Ferretería gelmen
Distribuidora el peque de Cartagena

La casa del block ferretería
Continental de acabado
Pinturas y triplex
Agregados y materiales camacho
Ferretería y materiales el gladiador
Ferretería el paraíso
La bodega del vidrio y el aluminio
La bodega del vidrio y el aluminio # 2
Materiales yaidith
Jorge Luis camacho rodríguez
Ferretería y ventas varias el campo
Multimaderas de la 50
Ferretería tierra baja
Ferretería la 64
Electroalvez y lozano
Ferretería la continental de sucre
Ferrecosta de bolívar
Ferromateriales el distribuidor ideal
Ferroelectrico escobar
Ferretería tintura pintura
Ferretería santa Teresa de Jesus
Ferretería y pintura Sandra
Tablones y ceramicas Cartagena
La casa del ladrillo de san estanislao
Materiales y ferretería el carmelo
Alfarería roca fuerte
Ferretería sama 777
Ferretería del norte arriba
Ferroelectrico el punto del color
Ferretería jaigar
Materiales kati
Materiales san juan
Andyexport Cartagena
Ferretería luis fernando
Pintu materiales babilonia
Electropura
Blokera kenya rafael
Ferrevariedades el buen precio
Ferretería ferrecard
Inversiones neva
Ferretería la gloriosa
La casa del sonido
Ferretería alemana.-
Ferrelectricos la llave no. 2
Ferrelectricos la llave
Ferretería j.j.j.
Bazar de la cerámica
Almacén y ferretería pemel

Ferretería minerva
Pintucrespo
Ferro eléctricos y mas
Electro casseres
Miguel angel areiza ordonez y o ferretaladro
Ferretería construlider
Miscelaneas carbo ronda
Eléctricos y pinturas
Fedimac
Sion ferretería
Ferretería el ancla
Ferretería el manantial
Ferrelectricos el sol centro
Serviacel Cartagena
Electrisa
Icohiplas
Ferretería el Líbano.
Resinas y pinturas.
Ferri eléctrico el divino niño
Rosana hernandez hernandez
Almacén y ferretería la paz
Fedicon. (ferretería diseños y construcción).
Miscelanea y ferretería calamar
Fredy martin herrera de leon
Friocentenario
Almacén y ferretería clausmy
Protección solar Cartagena
Ferrivariedades el turco
Agro arjona- ferretería la victoria.
La bodega del tablon piso y enchapes
Ferretería exito de lidis
Thornicentro
Ferrelectricos mora gonzalez
Ferretería los muñoz
Ferrotecnica del caribe
Ferretería jesus
Almacén chapillas y molduras
Refriempaques
Ferretería los hermanos
Ferretería emanuel y samuel
Henry rodriguez pinzon
Ferrelectricos barrios b.r.
Ferretería los ángeles.-
Tubo plast pvc ferretería
Ferrelectricos la licuadora
Ferretería y maderas la gloria de san jacinto
Ferroelectrico el toril
Ferretería la central de clemencia

Ferretería mil pinturas
Electrosol cresco
Ferretería y bloquera la hormiga
Ferretería la doble bendición de dios
Almacén y ferretería prisma
Inversiones gabriel - maderas y materiales
Ferretería y desechables emanuel
Almacén k y k.
Mundial de electrónicos y eléctricos
Fernando barón Figueroa
Ferrojesus
Ferretería 13 de junio
Ferretería san fernando Cartagena
Inversiones casatodo
Ferretería y variedades angélica
Ferretería san carlos la campeona
Materiales de construcción la india
Ferretería omega
Ferretería nuevo horizonte
Alfonso rodriguez de las aguas
Ferretería la comprensión
Ferretería rodriguez
Todo cauchos
Ferretería la principal a.g.
El minero
Ferretería el paisa
Ferretería y variedades j & s
Aluminios jairo
Materiales san carlos
Ferretería cafir
Remontadora michelle
Ferretería la cruz
Ferretería la ermita
Ferretería el amigo
Distribuciones ferpal.
Ferretería supertodo
Ferretería y papelería la central de carmen
Materiales para la construcción el educador
Comercializadora de maderas romero
Ferramar de junin
Materiales para construcción el educador nº 2
Ferre hogar del caribe
Ferretería la clave industrial.
Almacén tienda "denia"
Ferretería bayunca
Ferretería Líbano
Inversiones exito e.p.
Ferretería nuevo tesca

Comercializadora jm
Ferretería el bague - nelson mandela
Ferretería johana maria
Distribuidora licona
Districueter
Distriherazo
Pintucalvo
La esquina del sabor ideal
Ferretería la fe en dios de la cruz
Marcos a. Yepes burgos
Materiales la roca-r
Brayder´s ebanisteria y ferretería
Ferretería candelaria nueva
Aluminos y vidrios palacio hnos
Ferretería los jardines
Ferretería cabarcas
Ferroconstrucciones la 15
Bloques la paz
Ferretería cielo color
Constru popular
El punto de las pinturas
Sandoval b. Suministros
Construvivienda exito
Ferretería katty
Ferretería y miselania gulfo
Ferretería mi esfuerzo
Ferri tienda villa hermosa
Ferretería la esquina roja
Ferretería la economia evelin
Lubritornillos la cordialidad
Ferretería la loma
Materiales los socios
Materiales galo
Ferretería y pinturas genesis
Electrocomercial canaima
Ferretería y materiales la roca
Eléctricos betel
Ferretería buenos aires de benitez
Tornillos muelles y racores
Eléctricos y pintura olaya
Almacén y ferretería luis david
Materiales y ferrteria el punto j.p.
Ferretería bruselas
Ferretería los unidos
Ferretería "luz de luna"
Materiales el educador jota no. 3
Ferretería el consulado
Materiales y ceramicas el tablon

Dch materiales
El hijo de nel de colombia - necol
Ferrete pinturas
Ferretería concepción yopema
Almacén distribablón y cerámica
Ferretería y químicos industriales
Materiales el educador 6 n° 2
Inversiones m y m de la costa
Aceprocon
Cromacolor costa caribe
Pintucolores fer
Ferretería ferrari
Ferretería sanvic
Electrifrio fol
Materiales y ferretería construccerámica
Ferrielectricos y bicicletería acoviva
Ferretería san felipe de barajas
Electric y soldaduras el faisán
Comercializadora carlos isauro
Luces y sonido de Cartagena
Ferretería la cardenera
Aluminios canaan
Ferretería matefer
Ferretería oscar
Ferre roque
Artesanías tallas y esmeriles
Taller y repuestos el progreso
Oscar enrique gonzalez barón
Nelfi ballestas julio
Camicar
Variedades y ferretería el divino niño
Miscelaneas la nina.-
Jafeth materiales
Alfarería y ferretería carema.
Accesorios y eléctricos la fama
Oscar enrique león marrugo
Ferropinturas la variante
Ferretería vizcaino
Construmateriales ferrokin
Ferretería remediapobre
Comstruya
Ferretería robert
Ferroelectricos punto 17
Eléctricos unión
Ferretería el chin
Ferretería eléctricos crespito
Equinst de bolívar
Tu ferretería real

La dimensión del color
Marcos rafael yepes diaz
Ferretería el mana
Ferretería eléctricos bonanza turbaco
Ferretería el nuevo horizonte de la construcción
Ferretería guzmán cervante
Ferretería jbm
Ferretería casa linda de mahates
Ferretería sn alejo la boquilla
El ferretero de rafa
Ferretería el perimetro
Ferretería mi amigo y yo
Ferretería el martillo
Ferretería casa lista
Protección solar polarizados
Ferretería y variedades el pico
Ferretería josue y kale
Worldcell
Ferromateriales el progreso
Ferretería la fe en dios #2
Distribuidora rdm remodele con diseños modernos
Ferroelectricos el diamante de Cartagena
Ferretería distribución
Materiales la punta
Ferretería jardín real
Almacén ferromilenio
Ferretería y tienda villa del carmen
Ferretería
Brochas y pinturas
Ferretería construido gallo
Ferretería miscelaneos d.t.p.
Miscelanea y ferretería m.d.
Ferretería el progreso de hector
Ferretería la tribuna
Materiales de construcción hielo imperial
Ferroelectricos las delicias
Ferretería joya
Ferretería el centimetro no.2 luis
Tienda los paisas #2
Ferretería los cuatro hermanos garcia
Marquetería arte j.j.
Inversiones c.r.a.
Ferretería la peña en horep
Ferretería el baluarte
Tienda bocachica # 2
Aluminios saenz
Bellavista miscelanea
Ferretería la 73

Diego genuino
Taller de empaques Cartagena.
Distribuidora de eléctricos y refrigeración
Arte y marquetería anillo
Ferretería pintu tres
Mini ferretería maranatha
Ferretería y eléctricos el buen precio
Ferretería la rebaja de nelson
Ferretería la union de arroyo hondo
Ferretería villa leidy
Bodega el renuevo
Espejos y vidrios indira carmona
Almacén y ferretería la plaza
Ferretería eléctricos carvajal
Ferretería aselkin as
Blokera la mano de dios
I.m. Inversiones momil
Ferrelectricos boston
Ferretería titan de turbaco
Darío diaz causia
Diseño y construcciones construcart
Cacharrería y ferro eléctrico el amparo
Ferretería la economía de any
Inverreto
Ferretería la cruz de julio cesar
Ferretería don nelson
Blockera don pepe
Almacén mundo metálico
Marqueteria Gina
Almacén y cacharrería exito
Ferretería higuertal
Ferretería 13 de mayo
Central de materiales y eléctricos
Arquividrios del caribe cardona
La bodega de los pisos y los enchapes
Terraza los hermanos castros
Alfarería si la dejan
Ferretería la reina & mass
Caliblock
Nestor pino morales

Anexo C

Los 20 primeros finalistas, comparándola con los rangos alcanzados desde 1998. “Las 20 principales empresas más admiradas en Gestión del Conocimiento, por Rango y Año, 1998 – 2001”

Rango 2001	Empresa (País)	Rango 2000	Rango 1999	Rango 1998
1.	General Electric (USA)	2		1114
2.	Hewlett-Packard (USA).	3		
3.	Buckman Laboratories (USA) .	1		87
4.	World Bank (International) 1	10		412
5.	Microsoft (USA)	6		
6.	BP (UK) .	16		19
7.	Siemens (Germany)	17		220
8.	Skandia (Sweden).	11		1318
9.	McKinsey & Company (USA)			1813
10.	Cisco Systems (USA)	5		
11.	Andersen (USA) .	4		
12.	Ernst & Young (USA)	7		
13.	KPMG (USA)			
14.	Xerox (USA)	8		146
15.	International Business Machines (USA)	13		54
16.	Accenture (USA)	14		35
17.	Clarica Life Insurance (Canada)			128
18.	Royal Dutch/Shell (The Netherlands/UK)	19		615
19.	Sony (tapan)			
20.	Schlumberger (France/USA)			10

Fuente: Make 2001, Op. Cit.

Las 20 empresas arriba seleccionadas, se distinguieron según los ocho indicadores de Gestión de Conocimiento, como aparece en la tabla 4.

Anexo D

“Las 20 principales empresas líderes por indicadores de gestión de conocimiento, 2001”

INDICADOR	EMPRESAS LIDERES
1. Exito en el establecimiento de una Cultura de Empresa de Conocimiento.	BP Buckman Laboratories, General Electric, Hewlett-Packard and McKinsey & Company
2. Apoyo de la Alta Gerencia para la gestión del Conocimiento.	BF Buckman Laboratories, General Electric, IBM and the World Bank.
3. Capacidad para desarrollar y entregar Bienes y Servicios basados en Conocimiento.	Buckman Laboratories, Hewlett-Packard, KPMG, Siemens and the World Bank.
4. Exito en maximizar el Valor del Capital Intelectual de las Empresas.	Cisco Systems, General Electric, Hewlett-Packard, Microsoft and the World Bank
5. Efectividad en la creación del entorno para compartir el Conocimiento.	BP Buckman Laboratories, Hewlett-Packard, McKinsey & Company and the World Bank
6. Exito en el establecimiento de una cultura de Aprendizaje continuo.	Ernst & Young, General Electric, Hewlett-Packard, McKinsey & Company and Siemens.
7. Efectividad en la Gestión de Conocimiento de los Clientes para aumentar su lealtad y valor.	Accenture, Buckman Laboratories, General Electric, Hewlett-Packard and Microsoft.
8. Habilidad de Gestión de Conocimiento para Generar Valor Agregado a los accionistas.	Buckman Laboratories, Cisco Systems, General Electric, Hewlett-Packard and Skandia.
Fuente: Make 2001, Op. Cit.	