

**Análisis de las dinámicas empresariales en la zona formal comercial del centro de
Bucaramanga**

Juan Sebastián Balaguera Medina, Sebastián Londoño Silva

Trabajo para Optar el Título de Economista

Directora

Econ. Maryi Yurany Olarte Dueñas

Magister en Administración.

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, administrativas y contables

Economía

2024

Contenido

Introducción	9
1. Análisis de las dinámicas empresariales en la zona comercial formal del centro de Bucaramanga.....	10
1.1 Planteamiento del problema.....	10
1.1.1. Formulación del problema	12
1.1.2. Sistematización del problema	12
1.2. Justificación	13
1.3. Objetivos	16
1.3.1. Objetivo general.....	16
1.3.2. Objetivos específicos	16
2. Marco referencial	16
2.1. Antecedentes de la investigación	16
2.1.1. Antecedentes en el ámbito internacional	16
2.1.2. Antecedentes en el ámbito nacional.....	19
2.1.3. Antecedentes en el ámbito local	21
2.2. Marco contextual	23
2.3. Marco teórico	26
2.3.1. Centralidades.....	26
2.3.2. Localización	27
2.3.3. Competitividad.....	28
2.3.4. Dinámicas empresariales.....	31
2.3.5. Clústeres	32

2.3.6. Productividad	33
3. Metodología de la investigación	36
3.1. Tipo y alcance de la investigación	36
3.1.1. Tipificación de la investigación	36
3.1.2. Alcance de la investigación	37
3.2. Diseño de la Investigación	38
3.3. Fases de la investigación	38
3.4. Herramientas de recolección de información	42
3.4.1. Fuentes primarias	42
3.4.2 Fuentes secundarias	43
3.5. Organización y análisis de datos	44
3.6 Definición de población y muestra	44
3.6.1 Definición de la población	44
3.6.2 Definición de la muestra	45
4.Resultados	47
4.1. Caracterización geográfica de las dinámicas empresariales de la zona comercial del centro de Bucaramanga	47
4.1.1 Mapa cartográfico de las dinámicas empresariales más representativas de la	50
4.2. Factores que Limitan la Competitividad en el Centro Comercial de Bucaramanga	59
4.2.1 Motivaciones y cultura empresarial: un estudio del impacto económico, social y competitivo del sector formal en la zona central de la ciudad	59
4.2.2 Necesidades empresariales: Una mirada a los factores internos que limitan las capacidades de las empresas o crean barreras	65

4.2.3. Análisis de dificultades y necesidades basado en las cinco fuerzas de Porter	75
4.3. Estrategias para el Fortalecimiento Competitivo del Sector Comercial en el Centro de Bucaramanga	77
4.3.1. Análisis de la competitividad de las dinámicas empresariales en la zona central desde una matriz DOFA cruzada	78
4.3.2. Rivalidad entre competidores existentes en la zona central de Bucaramanga	80
4.3.3. Amenaza de nuevos competidores en las dinámicas empresariales de la zona central de Bucaramanga.....	82
4.3.4. Poder de negociación de los proveedores y las dinámicas económicas actuales de la zona	83
4.3.5. Poder de negociación de los compradores	84
4.3.6. Amenaza de productos sustitutos	85
5. Conclusiones.....	85
6. Recomendaciones	87
Referencias.....	90
Apéndices.....	94

Lista de figuras

Figura 1. <i>Diamante de las 5 fuerzas de Porter</i>	30
Figura 2. <i>Fase 1: Metodología de la investigación</i>	39
Figura 3. <i>Fase 2 de la metodología de la investigación</i>	40
Figura 4. <i>Fase 3 de la metodología de la investigación</i>	41
Figura 5. <i>Mapa cartográfico de las dinámicas empresariales más representativas de la zona comercial formal del centro de Bucaramanga</i>	51
Figura 6. <i>Razones y motivaciones de incursión empresarial en la Zona Central</i>	61
Figura 7. <i>Antigüedad de las Empresas en la Zona Comercial del Centro de Bucaramanga</i>	64
Figura 8. <i>Factores Determinantes de la Competitividad Empresarial en el Centro</i>	67
Figura 9. <i>Dificultades en la Gestión del Talento Humano en las empresas de la zona</i>	70
Figura 10. <i>Percepciones Empresariales sobre Competitividad y Reformas en el Centro de Bucaramanga</i>	74
Figura 11. <i>Matriz DOFA cruzada de las dinámicas empresariales</i>	79

Lista de apéndices

Apéndice A. <i>Encuesta orientada al estudio de las Dinámicas Empresariales en la zona Formal Comercial de Bucaramanga</i>	94
Apéndice B. <i>Diario de campo realizado por los investigadores para la construcción del documento.</i>	103

Resumen

Esta investigación analizó las dinámicas empresariales en la zona formal comercial del centro de Bucaramanga, con el objetivo de diagnosticar la competitividad del sector y proponer estrategias de fortalecimiento. A través de encuestas aplicadas a los actores involucrados, se abordaron tres aspectos clave: la caracterización de las principales dinámicas empresariales, la identificación de las dificultades más representativas en términos de competitividad y la formulación de propuestas para su mejora.

El estudio, realizado entre 2023 y 2024, se centró en el análisis de actividades económicas y factores que influyen en el desempeño empresarial de la zona. Los resultados destacaron tanto fortalezas como limitaciones enfrentadas por los empresarios locales, proporcionando información relevante para comprender el panorama actual del sector. Los hallazgos sirven como base para implementar estrategias que fomenten la competitividad y el desarrollo sostenible en el centro comercial de Bucaramanga, beneficiando a su ecosistema empresarial.

Palabras clave: centralidades, competitividad, desarrollo empresarial, clústeres

Abstract

This research analyzed the business dynamics in the formal commercial zone of downtown Bucaramanga, aiming to assess the sector's competitiveness and propose strengthening strategies. Through surveys conducted with stakeholders, three key aspects were addressed: the characterization of the main business dynamics, the identification of the most significant competitiveness challenges, and the formulation of improvement proposals.

The study, conducted between 2023 and 2024, focused on analyzing economic activities and factors influencing business performance in the area. The findings highlighted both strengths and limitations faced by local entrepreneurs, providing valuable insights into the current state of the sector. These results serve as a foundation for implementing strategies to enhance competitiveness and promote sustainable development in Bucaramanga's downtown commercial area, benefiting its business ecosystem.

Keywords: centralities, competitiveness, business development, clusters

Introducción

El crecimiento económico es una variable clave para entender el progreso y bienestar de un país. Este crecimiento impulsa la competitividad, el desarrollo social, la reducción de la pobreza, la mejora de la infraestructura, el avance tecnológico, la sostenibilidad ambiental y el fortalecimiento general de la economía. En el caso de las zonas comerciales formales, como el centro de Bucaramanga, este crecimiento se traduce en la necesidad de fortalecer la competitividad empresarial mediante estrategias como las propuestas en el modelo de las cinco fuerzas de Porter. El análisis de las dinámicas empresariales es fundamental para comprender los factores que inciden en la competitividad de una región y, por ende, en su desarrollo económico. La pandemia afectó sectores clave de la economía colombiana, incluyendo el turismo, la producción industrial y las actividades comerciales en centros urbanos como Bucaramanga. Estos desafíos se reflejaron en el empleo, la inversión y el desarrollo económico local, afectando también a los negocios formales en las zonas comerciales. A pesar de estas dificultades, Colombia demostró resiliencia mediante la implementación de medidas destinadas a mitigar los efectos adversos, lo que resalta la importancia de fortalecer la competitividad en escenarios de crisis para promover la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo. En este sentido, la zona formal comercial del centro de Bucaramanga representa un núcleo clave para la economía local, debido a su concentración de negocios formales y actividades económicas diversificadas. Evaluar su competitividad permite identificar oportunidades y desafíos que impactan el crecimiento y sostenibilidad (Caseres, 2002).

1. Análisis de las dinámicas empresariales en la zona comercial formal del centro de Bucaramanga

1.1 Planteamiento del problema

Durante los últimos años, la ciudad de Bucaramanga, Santander ha avanzado en temas de infraestructura, lo cual ha incidido en la reestructuración y uso del espacio público, lo que ha mejorado el desarrollo de varios factores ligados a la promoción de inversiones públicas en temas de desarrollo socioeconómico (Murillo, 2019); Ciertamente el desarrollo de infraestructura a nivel regional representa grandes beneficios hasta cierto punto. Sin embargo, es importante mencionar que, pese al desarrollo constante de diversas zonas de la ciudad, hay lugares específicos de gran impacto socioeconómico que presentan diversas problemáticas en cuanto a dinámicas empresariales se refiere, como la zona de estudio de la presente investigación (Zona comercial del centro de Bucaramanga). Una vez ubicada la localidad central de la ciudad, es de notable conocimiento general que esta, en específico, es la más concurrida en términos poblacionales del departamento, compitiendo fuertemente en temas de sostenibilidad económica con diferentes localidades potencialmente fuertes de la nación, localizadas en las grandes ciudades del país, tales como Medellín y Bogotá. Es posible sustentar lo anterior con cifras directas del DANE; Las cuales ubicó a la ciudad de Bucaramanga como la única en Colombia en terminar para el año 2022 con la tasa de desempleo en un solo dígito, 9,2%. Adicionalmente, para el 2023 si bien se evidenció un aumento al valor exacto, el cual fue 9,8% es decir una diferencia porcentual de 0.6%, se pudo inferir de manera general que la ciudad se sigue manteniendo entre las más estables del país si nos enfocamos netamente en este indicador.

No obstante, al mismo tiempo, la falta de claridad hacía un plan gubernamental conciso ha interferido directamente en el enfoque empresarial comprendido entre los diferentes puntos de comercio más grandes de la localidad central de Bucaramanga, los cuales varían dependiendo de la actividad económica como tal, sin embargo, se tiene como exponentes a nivel de industria; El calzado, los textiles, la joyería y demás. A esto, se añade que la situación presupuestal por cual se destinan los recursos al departamento no ha representado un cambio drástico y significativo en temas de materia social.

Comprendidas las diferentes dinámicas económicas manejadas en este mismo sector, a pesar de la competencia perfecta evidenciada, se observó a su misma vez una problemática de mercado debido a la similitud entre las actividades de los negocios de la localidad, la cual claramente afecta el curso de las microempresas ya situadas, evidenciando incluso, el cierre de algunas por temas de estancamiento. Dicho esto, no es pertinente atribuir ciertamente a las fallas naturales de mercado como el principal causante del quiebre de muchos negocios, puesto que en los últimos años se ha evidenciado ciertos fenómenos que han cambiado el curso de ciertos agentes presentes y fundamentales en la economía. Lo anterior evidentemente ha resultado en una problemática presente y actual, puesto que, al día de hoy, muchos empresarios no cuentan con la capacidad adquisitiva de continuar su inversión en pro del funcionamiento de su emprendimiento. Estos elementos mencionados indirectamente han ido incrementando y dificultando a su vez el flujo circular de la economía en esta región; Estos factores van enfocados directamente hacia el precio de las distintas materias primas, teniendo en cuenta indicadores como la inflación, la cual ha dificultado como tal la capacidad de inversión de los negocios. Por otra parte, el bajo precio al cual se someten a vender sus productos muchos empresarios, impulsados por la alta competitividad existente. Esta interfiere también en el ritmo como tal cual normalmente se producía, si se tiene

como ejemplo el caso de una microempresa manufacturera de textiles ubicada en el centro de Bucaramanga.

A pesar del interés de algunos y los esfuerzos realizados para impulsar la economía social y solidaria en Bucaramanga, existe una falta de estudios exhaustivos que analicen el impacto de las dinámicas económicas y empresariales en el desarrollo social específicamente en el centro de la ciudad. Además, se requiere una comprensión más profunda de los desafíos y las oportunidades que enfrentan los empresarios en un contexto local específico. Por lo mismo, se plantea mediante este trabajo el análisis hacia el último plan de desarrollo regional; “BUCARAMANGA AVANZA SEGURA 2024 - 2027”, comprendiendo los componentes de este mismo, y de qué manera llevados a cabo correctamente, se podrían generar mecanismos que solventen las diferentes barreras en la localidad, mediante estrategias brindadas a través de la información obtenida durante la investigación.

1.1.1. *Formulación del problema*

¿Como se constituye la dinámica empresarial formal en la zona comercial del centro de Bucaramanga?

1.1.2. *Sistematización del problema*

¿De qué manera se encuentran distribuidas geográficamente las diferentes dinámicas empresariales en la zona comercial del centro de Bucaramanga?

¿Qué barreras o dificultades enfrentan los empresarios a nivel de crecimiento y competitividad para el comercio en el centro de Bucaramanga?

¿Cómo podrían optimizarse las dinámicas empresariales en el centro de Bucaramanga para mejorar la competitividad del sector?

1.2. Justificación

Dentro del plan de desarrollo municipal (2023-2024) “Bucaramanga avanza segura”, se contempla la productividad y competitividad dentro de sus principales líneas de desarrollo económico como estrategias para afrontar diversas problemáticas socioeconómicas, en consecuencia, desde el Observatorio Socioeconómico de Santander bajo la línea de investigación “productividad y competitividad”, perteneciente a la facultad de Economía de la Universidad Santo Tomas, se busca identificar y caracterizar a partir de un enfoque mixto (Flick, 2012), hacia la distribución espacial de puntos de comercio y el panorama general de las dinámicas económicas en la zona central de la ciudad, incluyendo sus principales problemáticas y necesidades potencialmente presentadas por los mismos gremios y centralidades evidenciadas.

Cabe resaltar que la economía social se ha convertido en un enfoque alternativo y prometededor para fomentar el desarrollo económico sostenible, la equidad y la inclusión social en muchas regiones del mundo. En Colombia, la ESS ha cobrado relevancia en los últimos años, buscando generar un cambio en el modelo económico tradicional hacia uno más participativo y solidario. Si relacionamos este tipo de economías en la localidad de Bucaramanga pudimos denotar un creciente interés en promover este tipo de alternativas, fomentando la creación de empresas, microempresas y diversas dinámicas económicas con enfoque de crecimiento y desarrollo en el sector (Ochoa, 2017). Según los datos proporcionados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga para el año 2024, la región de Santander alberga un total de 76.255 empresas registradas. Es importante destacar que únicamente el 0.30% de estas empresas se clasifican como

grandes, evidenciando una distribución desigual en favor de las microempresas, las cuales representan un significativo 93.7% del total de las empresas constituidas durante ese año, mientras que las pequeñas y medianas empresas constituyen el 6.1%. Asimismo, durante el periodo comprendido entre enero y septiembre de 2019, se observa un dinamismo en la creación empresarial en Santander, con un total de 12,477 nuevas empresas. En este contexto, el 0.3% de estas empresas emergentes se categorizan como pequeñas y medianas, mientras que la abrumadora mayoría, un 99.7%, corresponde a microempresas. Estos datos subrayan la marcada preeminencia del sector microempresarial en la dinámica de creación empresarial en la región durante dicho periodo.

Remarcando la información previa; las dinámicas y actividades conjuntas más significantes, desempeñan un papel fundamental en desarrollo económico regional, viéndose justificado de esta manera en la situación comercial de la zona central de Bucaramanga. La zona central de comercio de Bucaramanga es un eje crucial para la economía de la región de Santander, desempeñando un papel significativo en la actividad económica, la generación de empleo y el dinamismo comercial. Esta área no solo alberga un gran número de negocios y empresas de diversos sectores, sino que también es un punto de convergencia para residentes y visitantes, lo que potencia su relevancia económica y social. Reconocida su importancia, desde la óptica económica se justifica y se valida el estudio general de la misma localidad, todo con el fin de identificar las problemáticas en los diferentes gremios y centralidades existentes. Con base en lo anterior, generar estrategias que propicien la solventación o el inicio de esta hacia un mejor panorama económico regional.

En una perspectiva distinta, se establece que la Alcaldía de Bucaramanga según el Plan de Desarrollo Municipal (2020-2023), tiene como objetivo el fortalecimiento de las capacidades

competitivas y el nivel de productividad de 2000 empresas. Para la fecha de finalización del PDM, se informó que 1503 empresas lograron mejoras sustanciales en dichos aspectos, según la planificación establecida por la Alcaldía para el periodo 2020-2023 (CNCO, 2023). La proximidad a empresas y organizaciones relacionadas brinda oportunidades de empleo a personas calificadas en la región, potenciando el talento de muchos y atrayendo a profesionales y expertos de otras áreas. Esto genera una retroalimentación positiva, ya que la presencia de mano de obra calificada atrae a más empresas y actividades económicas, creando un ciclo de crecimiento virtuoso, al menos en un indicador bastante influyente el cual es el desempleo.

Finalmente, es de importancia recalcar que esta investigación se enfoca en un área que ha sido históricamente el corazón comercial de la ciudad, y cuya evolución refleja cambios económicos más amplios, no solo a nivel local, sino también regional y nacional. Desde una perspectiva general, la tesis realiza un aporte de tipo teórico al conocimiento de cómo los factores internos y externos mencionados más adelante en el documento, influyen en las dinámicas empresariales del sector. Además, el estudio de las dinámicas empresariales en zonas específicas, como el centro de Bucaramanga, es fundamental para la formulación de políticas públicas orientadas a mejorar la competitividad y el desarrollo económico de la ciudad. Al comprender los factores que impulsan o limitan el crecimiento de las empresas en el sector, esta investigación permite ofrecer recomendaciones que favorezcan el diseño de estrategias que incentiven la formalización y el fortalecimiento del tejido empresarial local.

1.3. Objetivos

1.3.1. *Objetivo general*

Analizar la competitividad en la zona comercial del centro de Bucaramanga en el marco de las dinámicas empresariales a partir de un diagnóstico del sector aplicando encuestas a los actores pertenecientes al estudio.

1.3.2. *Objetivos específicos*

Caracterizar geográficamente la organización de las principales dinámicas empresariales de la zona comercial del centro de Bucaramanga.

Identificar las dificultades más representativas en términos de competitividad existentes dentro de las principales dinámicas empresariales del sector comercial del centro de Bucaramanga.

Proponer estrategias enfocadas al fortalecimiento de las dinámicas empresariales de la zona comercial del centro de Bucaramanga a partir de las problemáticas identificadas.

2. Marco referencial

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. *Antecedentes en el ámbito internacional*

Durante los últimos años, la sistematización ejercida sobre clústeres y centralidades económicas a nivel internacional ha cobrado gran relevancia por su impacto en el desarrollo económico y la competitividad global. Por ejemplo, al tomarse como base estudio "Globalization,

clústers, and sustainable regional development" de Martin et al. (2019), se utilizó un enfoque interdisciplinario que combinaba análisis de redes, geoespaciales y económicos para examinar la formación y evolución de clústeres en diferentes regiones del mundo. Los resultados revelaron que los clústeres juegan un papel crucial en la promoción de la innovación, el crecimiento económico y la sostenibilidad regional. Además, se analizaron las centralidades económicas a nivel mundial mediante técnicas de análisis espacial y modelos de accesibilidad, identificando ciudades como Nueva York, Tokio y Londres como nodos principales en la red de conectividad económica global. Estos estudios han proporcionado una comprensión más profunda de la estructura y dinámica de los clústeres y las centralidades económicas a nivel internacional, destacando su importancia para la formulación de políticas de desarrollo económico y urbano a escala global. Es pertinente tomar como referencia, quizás un tanto más específico, la existencia del fenómeno "silicon valley" y su progreso utilitario en los últimos años en la región de San Francisco ubicada en el estado de California. Durante las últimas décadas, Silicon Valley ha demostrado cómo la aglomeración de actores clave en un clúster puede conducir a un dinamismo económico sin precedentes. Las empresas emergentes, comúnmente conocidas como startups, han encontrado en esta región un entorno propicio para su desarrollo, impulsadas por una red de apoyo que incluye inversores de capital de riesgo, aceleradoras, incubadoras, y una cultura empresarial que valora la innovación y el riesgo. Además, las grandes corporaciones tecnológicas como Apple, Google y Facebook han establecido sus sedes principales en esta área, creando un ecosistema que favorece la colaboración y la competencia simultánea. Podría asegurarse que el éxito de Silicon Valley ha sido tal cual, que muchas regiones alrededor del mundo han tratado de replicar este modelo, creando sus propios clústeres tecnológicos con la esperanza de generar un crecimiento económico similar. Ejemplos como el "Silicon Wadi" en Israel, "Shenzhen" en China, y el "Silicon Roundabout" en Londres,

son algunos de los intentos internacionales por emular el modelo de clúster económico exitoso (Horse, 2021).

El análisis de García y Chen (2020) se centró en la investigación de cómo las centralidades económicas inciden en la distribución geográfica de la producción industrial a nivel internacional. Sus conclusiones revelaron que las ciudades centrales no solo actúan como polos de concentración de actividades industriales de alto valor agregado, sino que también desempeñan un papel crucial en la diversificación y especialización de los sectores económicos en sus áreas circundantes. Estos resultados ofrecen una sólida evidencia sobre la significativa influencia de las centralidades económicas en diversos sectores a nivel mundial. Destacando así su papel fundamental en el estímulo del crecimiento económico y la mejora de la competitividad a escala global, aspectos clave para entender y orientar el desarrollo económico en la era actual de la globalización. En otras palabras, el autor interviene con información clave para orientar estrategias de desarrollo económico tanto a nivel local como global. En un contexto de creciente interconexión global, entender cómo estas centralidades económicas afectan la distribución de la producción industrial es esencial para adaptarse a los desafíos y oportunidades de la economía globalizada del siglo XXI. Se debe analizar el impacto de la importación y exportación de materias primas puesto a que la competitividad de la cerveza artesanal como un mercado específico depende en gran medida de esto, en adición, otro de los factores que representan una gran dificultad al momento de incursionar en este mercado, se basa en que la mayor parte del consumo de cerveza artesanal se concentra en sitios urbanos donde el poder adquisitivo es alto (Toro-González, 2018), tema que se profundizará en el presente trabajo.

Un antecedente relevante para una tesis de investigación sobre el impacto de las centralidades económicas en el desempeño empresarial a nivel internacional durante los últimos

años es el estudio realizado por Torres y Sánchez (Monterrey, 2020). En su investigación, se hizo uso de una metodología cuantitativa basada en análisis de datos a nivel global para examinar cómo la proximidad de las empresas a las centralidades económicas afecta su desempeño. Los resultados revelaron que las empresas ubicadas en áreas con alta concentración de actividad económica experimentaron un crecimiento significativamente mayor en términos de ingresos, rentabilidad y cuota de mercado en comparación con aquellas fuera de estas zonas (Vara, 2012). Además, se encontró que las empresas que formaban parte de redes empresariales en estas centralidades tenían una mayor probabilidad de acceso a recursos financieros y tecnológicos clave, lo que les otorgaba una ventaja competitiva considerable. Este estudio resalta la importancia de considerar las dinámicas de las centralidades económicas en el análisis del desempeño empresarial a nivel internacional.

2.1.2. Antecedentes en el ámbito nacional

En los últimos años, la investigación en Colombia ha abordado exhaustivamente la dinámica de los clústeres y las centralidades a nivel nacional, empleando diversas metodologías y obteniendo resultados significativos. Evidenciado en el artículo “Implementación de clústeres: una estrategia para aumentar la competitividad”, Hernández (2021) donde se realizó un estudio directo sobre los clústeres industriales en Colombia, aplicando la teoría de grafos y técnicas de análisis de redes para identificar patrones de agrupamiento en sectores industriales específicos. Sus hallazgos revelaron la presencia de clústeres dinámicos que estimulan la innovación y la competitividad regional. Por lo cual se puede ratificar la existencia de estos mecanismos como alternativas de mejora hacia las barreras empresariales a los que muchos emprendimientos y negocios formales de manera general se enfrentan diariamente si en términos de mercado y comercialización se trata.

Se obtuvo como resultado que, en las principales ciudades de Colombia como Bogotá, Medellín y Cali, los clústeres contribuyen significativamente al tejido empresarial y al desarrollo regional impulsando significativamente ciertos factores económicos como la generación de empleo en ciertas zonas del país. En otras palabras, el autor sostiene que, al agrupar empresas relacionadas, los clústeres fomentan la colaboración, el intercambio de conocimientos y la especialización, lo que aumenta la eficiencia y la competitividad de las empresas involucradas. Cabe resaltar que, en este estudio al igual que en los demás trabajados en términos regionales, se manejaron datos de herramientas de medición económica tales como; Índice Departamental de Competitividad (IDC), Índice de Competitividad de Ciudades (ICC), Monitor de Competitividad Regional del DNP, Cámara de Comercio (CCB)

Investigaciones como la realizada por Duarte y Rocío (CCB, 2020) han profundizado en la comprensión de las centralidades urbanas en Colombia, resaltando su impacto significativo en la estructura socioeconómica del país. Este estudio destaca cómo ciudades como Bogotá, Medellín y Cali no solo representan importantes centros de actividad económica y social a nivel local, sino que también desempeñan un papel crucial como nodos principales en la red de conectividad nacional. Estas ciudades, al ser puntos de convergencia y distribución, facilitan el flujo constante de personas, bienes y servicios a lo largo y ancho del territorio colombiano, generando un efecto multiplicador en la dinámica económica y social del país (Zeithaml, *et al*, 1993). La presencia de infraestructuras clave, como aeropuertos, puertos, centros comerciales y centros financieros, fortalece aún más el papel de estas ciudades como centros neurálgicos de actividad. Esta interconexión no solo impulsa el comercio y la inversión, sino que también influye en la distribución geográfica de la población, los recursos y las oportunidades laborales. En este sentido, comprender la dinámica y la influencia de estas centralidades urbanas es esencial para diseñar

políticas y estrategias de desarrollo urbano que promuevan la equidad, la sostenibilidad y el crecimiento económico inclusivo en Colombia.

Finalmente, Pérez y Torres (Bogotá, 2019) han explorado la formación de clústeres agrícolas en Colombia, resaltando la importancia de la proximidad geográfica y la infraestructura logística en su desarrollo. Su estudio reveló cómo la concentración de actividades agrícolas en determinadas regiones del país ha generado sinergias que impulsan la productividad y la competitividad del sector. En Colombia, donde la agricultura es uno de los pilares de la economía, los clústeres agrícolas han demostrado ser vitales para mejorar la productividad, la eficiencia y la calidad de los productos. Al reunir a productores, proveedores de insumos agrícolas, empresas de transporte y comercialización, así como instituciones de investigación y desarrollo, los clústeres facilitan la transferencia de conocimientos, tecnologías y mejores prácticas. En conjunto, estos estudios han proporcionado una comprensión integral de la configuración y dinámicas de los clústeres y las centralidades a nivel nacional en Colombia.

2.1.3. Antecedentes en el ámbito local

Un estudio previo relacionado al impacto de las centralidades económicas en el desempeño empresarial en el departamento de Santander es el estudio realizado por García (2019). En su investigación, se empleó una metodología mixta que combinó análisis estadístico de datos locales con entrevistas en profundidad a empresarios y líderes comunitarios. El objetivo principal fue examinar cómo la presencia de centralidades económicas en Santander afectó el rendimiento de las empresas locales. Los resultados revelaron que las empresas ubicadas en áreas con mayor actividad económica y acceso a infraestructura avanzada experimentaron un crecimiento más sólido en términos de ingresos, expansión del mercado y generación de empleo. Además, se

encontró que la participación en redes empresariales locales mejoró la capacidad de las empresas para acceder a recursos financieros y oportunidades de colaboración, lo que les otorgó una ventaja competitiva significativa. Este estudio resalta la importancia de comprender y aprovechar las centralidades económicas para impulsar el desarrollo empresarial en el departamento de Santander.

Dentro de las investigaciones en el ámbito económico, Leño (2019), en su investigación “Reflexiones de las estrategias para las Mipymes en el área metropolitana de Bucaramanga”, aborda el paradigma actual que atraviesan las Mipymes, pymes y diferentes clusters de la ciudad haciendo particular énfasis en las políticas públicas destinadas a la innovación como elemento clave en el desarrollo de la competitividad de una región. El objetivo de este artículo de reflexión es abordar y examinar los diversos recursos de respaldo destinados a respaldar las políticas de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme) en el contexto de su desarrollo empresarial a partir de una revisión de literatura de una investigación previa titulada “Las Mipymes en el marco del desarrollo local de Bucaramanga y su Área Metropolitana”. Concluyendo que resulta imperativo dirigir la atención hacia las particularidades inherentes a cada localidad, promoviendo la fortaleza de los mercados mediante la competitividad económica y la creación de condiciones ambientales propicias, las cuales abarcan aspectos como la infraestructura, la disponibilidad de mano de obra y la accesibilidad a materias primas.

El estudio de Barreto y Barajas, en compañía de la cámara de comercio de Bucaramanga (CCB) en el año 2021 realizó un análisis sobre la viabilidad de un clúster para el sector de confecciones y diseño de moda en la ciudad, este fue un punto de partida significativo para comprender cómo esta ciudad, con su rica tradición en el sector textil, podría beneficiarse de una organización clústerizada. A través de encuestas y entrevistas con micro, pequeñas y medianas empresas, y utilizando la metodología del diamante de las cinco fuerzas de Porter, los autores

identificaron una serie de condiciones favorables para la creación de un clúster en este sector. Destacaron tres pilares principales: la existencia de empresas en todos los eslabones de la cadena productiva y de apoyo, la proximidad a mercados internacionales, y el tamaño considerable del mercado local.

El contexto de Bucaramanga, caracterizado por una economía diversa (Blau, 1964) y un entorno empresarial dinámico, ha sido propicio para la consolidación de varios clústeres que han contribuido al desarrollo económico de la región. La Cámara de Comercio de Bucaramanga, en colaboración con otras instituciones, ha analizado en varias ocasiones la estructuración de clústeres estratégicos que abordan sectores con alto potencial de crecimiento. Estas iniciativas buscan no solo fortalecer la cadena de valor, sino también promover la innovación, mejorar la competitividad y facilitar la inserción de las empresas locales en mercados internacionales.

2.2. Marco contextual

La ciudad de Bucaramanga, reconocida como la Ciudad Bonita, es la capital del departamento de Santander. Junto con Floridablanca, Girón y Piedecuesta, conforma el Área Metropolitana de Bucaramanga, que cuenta con una población estimada en más de un millón de personas. Esta región se caracteriza por su exuberante vegetación y su arquitectura moderna, ofreciendo una representación auténtica del realismo mágico colombiano (Alcaldía de Bucaramanga, 2024).

A lo largo de los años, en Bucaramanga, se han venido desarrollando y fortaleciendo diversos sectores económicos como la industria, la agroindustria, el comercio y la construcción, que se complementan entre sí y ayudan al crecimiento de otros sectores y de la economía en general. Esto se evidencia en el proceso de encadenamientos productivos basados en la

cooperación y unión de fuerzas del tejido empresarial, que le han permitido a la ciudad aportarle significativamente al crecimiento y desarrollo económico de la región y del departamento. Así es como Santander ha logrado posicionarse como una de las economías más grandes de Colombia, pues según las cuentas nacionales departamentales reportadas por el DANE se sitúa en el puesto número 4 junto a Bogotá D.C., Antioquia, Valle del Cauca y Cundinamarca.

Actualmente la ciudad se delimita geográficamente en Comunas. El suelo urbano se divide en 17 comunas. Dentro de cada comuna hacen parte: los barrios, asentamientos, urbanizaciones y otros (sectores con población flotante). El presente proyecto pretende analizar concretamente la comuna 15 la cual comprende los barrios del centro y sus alrededores, y la localidad García Rovira.

La Comuna 15 de Bucaramanga, conocida como el centro de la ciudad, es un eje crucial en el desarrollo económico y social de la capital santandereana. Esta zona no solo alberga la mayor parte del comercio tradicional y moderno de la ciudad, sino que también es un punto de encuentro donde confluyen diversos sectores económicos, culturales y sociales. Históricamente, el centro de Bucaramanga ha sido el corazón comercial de la ciudad, con una gran concentración de establecimientos de comercio minorista, mercados, oficinas, bancos, y servicios, lo que lo convierte en un área vital para la actividad económica diaria. Podemos sustentar la anterior información bajo la autoría de Jane Jacobs, conocida por su libro “The Death and Life of Great American Cities” (1961), en donde defiende el valor del tejido urbano en los centros de las ciudades y su importancia para mantener la vitalidad económica. Jacobs argumenta que los centros urbanos son fundamentales para el dinamismo económico debido a la diversidad de actividades comerciales y sociales que albergan.

El impacto económico del centro de Bucaramanga es evidente en su capacidad para atraer tanto a residentes locales como a visitantes de otras regiones, quienes acuden a la comuna 15 en

busca de bienes y servicios. Esta afluencia de personas genera un flujo constante de capital y una alta rotación de productos, factores que contribuyen significativamente al dinamismo económico de la ciudad. Además, la centralidad geográfica de la comuna facilita el acceso y la conectividad, lo que refuerza su papel como un nodo estratégico para el comercio y la prestación de servicios.

Cabe resaltar que, durante la pandemia, sectorialmente se evidenció que la mayor parte de los empleos se agrupó en el sector terciario. El comercio y los servicios sumados representaron el 59,2% del total de Bucaramanga; en el gran nodo central (comunas 15, 13 y 12) estas dos actividades reactivaron 8.459 empleos que representan el 62% del total obtenido para estas comunas según los resultados de la medición. Cabe reiterar que mucho del empleo generado en estas comunas durante la pandemia fue migrado de otros sectores que, por su inhabilidad para operar por las medidas de bioseguridad y reapertura gradual, no estuvieron en condiciones de mantener la misma cantidad de puestos laborales con la que normalmente operaban; esto ocasionó que en efecto cascada una gran masa de población económicamente activa buscase en el sector terciario un medio de subsistencia (IMEBU, 2021).

El anterior estudio evidencia que el sector terciario, que incluye el comercio y los servicios, es el más significativo en términos de generación de empleo en Bucaramanga, representando el 59,2% del total de empleos. Este dato subraya la centralidad del sector terciario en la economía de la ciudad y la Comuna 15, como núcleo del comercio y los servicios, juega un papel crucial en esta dinámica. Así mismo, el hecho de que la Comuna 15 haya absorbido una gran parte de la masa laboral desplazada refuerza su importancia no solo como un centro de comercio y servicios, sino también como un pilar de la estabilidad económica y social de Bucaramanga. Su capacidad para generar empleo y sustentar a la población económicamente activa en tiempos de crisis subraya su papel indispensable en el desarrollo económico de la ciudad (IMEBU, 2020).

2.3. Marco teórico

2.3.1. Centralidades

La conceptualización de centralidad, inicialmente desarrollada en el ámbito de las investigaciones económicas y geográficas de carácter interurbano, también ha sido abordada desde las disciplinas de la sociología y la geografía intraurbana. Aunque los modelos urbanos propuestos por los sociólogos de la Escuela de Chicago no se centran explícitamente en la noción de centralidad, han aportado nuevas perspectivas a la comprensión de la centralidad urbana. Basándose en la ecología urbana y en el concepto de competencia por el espacio a través de las fases de "invasión/sucesión", estos modelos explican cómo los grupos sociales ocupan el espacio urbano. Burgess (1925) propuso un modelo de anillos concéntricos con énfasis en la distancia al centro, mientras que Hoyt (1938), concibió una ciudad sectorial donde las ubicaciones industriales introducen distorsiones al modelo previo. Harris y Ullman (1945) desarrollaron un modelo de núcleos múltiples o ciudad mosaico.

En estos enfoques teóricos, se reconoce el prestigio social como un factor determinante en la elección de la localización residencial, fundamentado en la homogeneización social. La forma del agrupamiento ya sea anular, sectorial o nuclear, se considera en última instancia secundaria en comparación con la dinámica atracción de ciertos grupos sociales hacia localidades específicas. La metáfora de atracción dinámica, inspirada en los estudios de Burgess, ilustra la sucesión de grupos sociales en lugares específicos, siguiendo el modelo de la ecología humana, de manera análoga al desplazamiento de especies vegetales por otras. Posteriormente, en las décadas de 1960 y 1970, los economistas de la "New Urban Economy" desarrollaron la noción de centralidad en el ámbito

intraurbano. Según este enfoque, la configuración de la ciudad depende de la asignación del suelo conforme a los comportamientos racionales de los actores urbanos, quienes buscan ventajas diferenciadas en términos de la localización de diversas actividades (comercio, industria, residencia). La utilidad de los lugares se vincula con estas ventajas, o inversamente, con las molestias asociadas a las ubicaciones. La expresión de la utilidad de los lugares se materializa en el valor de la renta del suelo, considerada en el contexto de una economía de mercado, siendo uno de los principales factores explicativos de los usos del suelo en las zonas urbanas. Alonso (1964) proporciona una explicación de la renta del suelo basada en subastas realizadas en todos los puntos del espacio urbano entre las diversas funciones urbanas.

2.3.2. Localización

En el ámbito de la localización económica, se identifican tres enfoques fundamentales enmarcados dentro de una visión económica espacial isótropa, que se expande en diversas direcciones. Primordialmente, se destaca la configuración delineada por Von Thünen (1826), Weber (1909) y Christaller (1966), quienes subrayan la importancia crucial de la distancia desde o hacia un punto de referencia específico en el desarrollo de los centros urbanos. Este concepto encuentra sus raíces en la teoría de la renta diferencial propuesta por David Ricardo (1817), donde se postula que el valor de la renta aumenta conforme se emplean terrenos de mejor calidad, generando una progresiva utilización de tierras de menor calidad relativa. Este principio ha sido adaptado por diversos autores para explicar diversas dinámicas económicas. En particular, Von Thünen (1826) aborda el desarrollo local mediante la renta diferencial, estableciendo una relación con los mercados y denominando este fenómeno como "renta de ubicación" o "localización". Su análisis concluye que las personas tienden a satisfacer sus necesidades básicas en entornos

cercanos, minimizando los desplazamientos entre puntos geográficos. De esta manera, el valor entre terrenos similares se diferencia por la distancia que los separa de los mercados.

Aunque la teoría de Von Thünen se originó en el contexto agrícola, su aplicabilidad se extiende al ámbito industrial. En este sentido, Weber (1909) amplía la noción de localización más allá de la distancia respecto a los mercados, incorporando la ubicación del origen de las materias primas como un segundo elemento relevante. El análisis de Weber introduce el costo del transporte como una variable crucial tanto para la generación de valor agregado como para la distribución en el mercado de productos finales. Un desarrollo adicional de esta perspectiva general es presentado por Christaller (1966), quien aborda el concepto de "lugar central" desde la perspectiva de la distribución y jerarquización de las ciudades, basándose en el tamaño y la funcionalidad de los diversos centros urbanos.

2.3.3. Competitividad

La competitividad es un concepto fundamental en la teoría económica moderna, y se refiere a la capacidad de una economía para producir bienes y servicios que se ajusten a los estándares del mercado global, al tiempo que mantiene o incrementa el ingreso real de sus ciudadanos a largo plazo (Porter, 1990). Este concepto abarca múltiples dimensiones, incluyendo la fuerza productiva, la eficiencia en la asignación de recursos, la innovación, y la capacidad para atraer inversiones mediante nuevos modelos de mejoramiento; tales como lo son los clústeres, las centralidades y las diferentes dinámicas empresariales.

En el contexto económico global, la competitividad de una nación o región no es un concepto estático, sino dinámico y en constante evolución. De acuerdo con el Foro Económico Mundial (2022), la competitividad debe entenderse como la capacidad de una economía para

alcanzar niveles sostenibles de prosperidad y bienestar social en un entorno de competencia global. Esto implica que la competitividad está intrínsecamente ligada a la innovación, la educación, y las políticas públicas que favorecen el desarrollo empresarial.

En el ámbito regional, la competitividad también se refiere a la capacidad de las regiones para atraer y retener empresas, talento e inversiones. Según Krugman (1994), "la competitividad regional depende de la capacidad de las ciudades y regiones para crear un entorno económico que facilite el crecimiento de las empresas y la atracción de inversiones". Este enfoque regional de la competitividad destaca la importancia de los clústeres, las infraestructuras, y las políticas locales como factores críticos para mejorar la competitividad de una región específica.

2.3.3.1. Competitividad de Porter. El concepto de competitividad es central en el análisis estratégico empresarial, y Michael Porter, a través de su modelo de las cinco fuerzas competitivas, ha sido uno de los principales teóricos en desarrollar un marco para entender cómo las empresas pueden desarrollar ventajas competitivas en mercados complejos y globalizados. Porter (1980) define la competitividad como la capacidad de una empresa para mantener y ganar participación en el mercado, lo que se logra al entender y aprovechar las dinámicas de su entorno competitivo. Para ello, Porter introduce el concepto de las cinco fuerzas competitivas, las cuales determinan la intensidad de la competencia y, por ende, la rentabilidad de una industria. Las cinco fuerzas son: Amenaza a nuevos entrantes, Poder de negociación de los proveedores, Poder de negociación de los compradores, Amenaza de productos sustitutos y Rivalidad entre los competidores existentes.

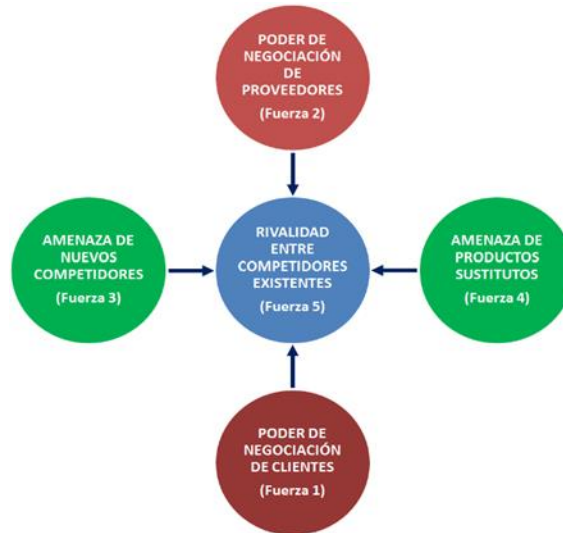
Cabe resaltar que el modelo de Porter permite a las empresas evaluar su entorno competitivo y formular estrategias que maximicen su capacidad para obtener una ventaja competitiva sostenible (Porter, 1985). Esta ventaja competitiva puede lograrse de tres maneras

fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación, y enfoque. Además, el análisis de las cinco fuerzas y la elección de una de estas estrategias permiten a las empresas enfrentar mejor las presiones del mercado y garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Porter sostiene que la competitividad no es estática, sino que está en constante evolución debido a cambios en el entorno externo, como la tecnología, las regulaciones gubernamentales, y las preferencias del consumidor (Porter, 2008).

Porter también ha ampliado su teoría de competitividad a nivel nacional, introduciendo el concepto de competitividad nacional. En su obra "The Competitive Advantage of Nations" (1990), Porter argumenta que la competitividad de un país depende de su capacidad para innovar y actualizar continuamente sus industrias, con base en factores como las condiciones de los factores de producción, la demanda interna, las industrias relacionadas y el entorno institucional.

Aplicando este marco al centro de Bucaramanga, el análisis de estas fuerzas ayuda a entender cómo las Pymes en la zona pueden posicionarse frente a competidores, cómo manejar la presión de proveedores y clientes, y cómo protegerse de nuevas entradas y productos sustitutos. Además de las estrategias que empleen estas empresas para ganar competitividad como la diferenciación o liderazgo en costos pueden fortalecer su posición en el mercado local y mejorar su capacidad de adaptación ante cambios externos (Monsalve, 2014).

Figura 1. *Diamante de las 5 fuerzas de Porter*



2.3.4. Dinámicas empresariales

Las dinámicas empresariales se refieren al conjunto de interacciones, procesos y cambios que ocurren dentro de una organización y entre esta y su entorno, los cuales afectan su desarrollo, crecimiento y sostenibilidad. Estas dinámicas incluyen aspectos como la innovación, la adaptación al cambio, la toma de decisiones estratégicas, la gestión del talento, y las relaciones con los diferentes stakeholders, incluyendo clientes, proveedores, y reguladores. En un sentido amplio, las dinámicas empresariales abarcan la forma en que las empresas evolucionan y se adaptan a los cambios del entorno económico, tecnológico, y social (Teece, 2007).

Históricamente, las dinámicas empresariales han sido un factor crucial en el desarrollo de la industria y la economía global (Ceballos, 2002). Desde la Revolución Industrial en el siglo XVIII, las empresas han experimentado transformaciones significativas en sus estructuras organizativas y modos de operación. El surgimiento de la producción en masa, la estandarización de procesos y la creación de cadenas de suministro globales son ejemplos de cómo las dinámicas empresariales han evolucionado para satisfacer las necesidades de un mercado en expansión (Chandler, 1990).

Con la llegada de la era de la información y la globalización en las últimas décadas del siglo XX, las dinámicas empresariales comenzaron a centrarse en la innovación y la capacidad de respuesta al cambio, siendo hasta el día de hoy un sujeto de estudio que concilia alternativas de mejoramiento y desarrollo continuo.

Se podría asegurar en términos generales que; las dinámicas empresariales son fundamentales para la supervivencia y éxito de las organizaciones en mercados cada vez más competitivos y globalizados. La capacidad de una empresa para gestionar eficazmente sus dinámicas internas, como la cultura organizacional y la gestión de recursos, así como las externas, como las relaciones con el mercado y la adaptación a regulaciones, determina su capacidad para innovar y mantener una ventaja competitiva (D'Aveni, 1994).

2.3.5. Clústeres

El término "clúster" hace referencia a una concentración geográfica de empresas, proveedores, instituciones académicas y otros agentes relacionados, que interactúan entre sí, comparten recursos y capacidades, y compiten, pero también cooperan en un campo específico de actividad económica. Michael Porter (1998) popularizó este concepto en su libro "La ventaja competitiva de las naciones", donde describe a los clústeres como un medio para mejorar la productividad y competitividad de las empresas que lo conforman.

Los clústeres se diferencian de otras formas de organización industrial por la intensidad de las interacciones y las sinergias que se generan entre los actores. Estas sinergias permiten a las empresas dentro del clúster beneficiarse de economías de escala, compartir conocimientos y tecnología, y responder más rápidamente a las necesidades del mercado (Porter, 1998).

En el ámbito regional, los clústeres juegan un papel fundamental en la revitalización de economías locales, especialmente en sectores claves como la tecnología, la manufactura avanzada, y los servicios de alta calidad. Un ejemplo destacado es el clúster de Silicon Valley en Estados Unidos, que ha sido instrumental en posicionar a la región como líder mundial en innovación tecnológica y desarrollo económico. Este clúster no solo ha generado un crecimiento económico significativo, sino que también ha creado un ecosistema dinámico que continúa atrayendo talento, capital e innovación (Saxenian, 1994).

Por otro lado, los clústeres también tienen un impacto positivo en la integración de pequeñas y medianas empresas (PYMES) en cadenas de valor globales (Pascual, 2013). Las PYMEs que forman parte de un clúster se benefician del acceso a conocimientos y recursos que de otro modo serían inaccesibles, lo que les permite mejorar su competitividad y expandir su alcance de mercado (Humphrey y Schmitz, 2002).

Finalmente, los clústeres contribuyen al desarrollo económico sostenible al promover la innovación y la adaptación a cambios tecnológicos y de mercado. Los clústeres facilitan la difusión de tecnologías limpias y prácticas sostenibles, lo que ayuda a las empresas a cumplir con normativas ambientales y satisfacer la creciente demanda de productos y servicios sostenibles (Porter y Van der Linde, 1995). Esto no solo mejora la competitividad de las empresas dentro del clúster, sino que también contribuye a la creación de una economía sostenible.

2.3.6. Productividad

La noción de productividad, en la esfera académica, ha evolucionado significativamente a lo largo del tiempo, dando lugar a diversas interpretaciones. En términos generales, la productividad se concibe como un indicador que señala la eficacia en la utilización de los recursos

dentro de una economía para la producción de bienes y servicios. Una definición consensuada sugiere que la productividad se entiende como una relación entre los recursos empleados y los productos obtenidos, destacando la eficiencia con la cual los factores de producción, incluyendo mano de obra, capital, conocimiento y energía, entre otros, se despliegan para la generación de bienes y servicios en el mercado (Levitan, 1984). Atrás quedaron los tiempos en los cuales se consideraba que la productividad dependía exclusivamente de los factores trabajo y capital. En la actualidad, se reconoce un amplio espectro de influencias que impactan su dinámica. Entre estos factores destacan las inversiones, la proporción capital/trabajo, la investigación y desarrollo científico-tecnológico, la utilización óptima de la capacidad instalada, las regulaciones gubernamentales, las características de la maquinaria y equipo, los costos energéticos, la calidad del recurso humano, así como la influencia de los sindicatos, entre otros elementos (Betanzos y Paz, 2007).

La productividad, en el contexto del desarrollo organizacional, emerge como un factor primordial que dicta el alcance de metas mediante la eficiente gestión de recursos, en consonancia con el tiempo empleado en el proceso productivo. Este paradigma se halla sustentado por una amalgama de investigaciones (Grandas, 2000; Dávila, 2001; Marvel, Rodríguez, y Núñez, 2011). La eficacia en la consecución de objetivos, intrínsecamente ligada a las competencias profesionales, engalana el panorama de las empresas contemporáneas. Estas competencias, por su parte, se entrelazan estrechamente con la noción de desempeño eficiente, actuando como catalizadores del progreso organizacional.

2.3.6.1. Capital humano como herramienta productiva en las pymes. En el devenir histórico de la gestión organizativa, se ha observado una mutabilidad direccionada hacia la

adecuación a los imperativos societales contemporáneos, especialmente en lo concerniente a modelos administrativos centrados en el factor humano (Bayona, *et al*, 2000). Este proceso evolutivo ha sido meticulosamente delineado a través de análisis efectuados por expertos, entre los cuales se destaca el trabajo de López Puig y colaboradores (2017), quienes identifican etapas definitorias en el desarrollo del pensamiento administrativo, enfocado en la progresiva transformación del recurso humano en un capital empresarial (Rodríguez, 2001). En esta misma línea, la productividad, concebida como la relación entre la producción generada por un sistema de producción o servicio y los insumos empleados para su consecución, emerge como una métrica central en la evaluación de la eficiencia operativa. Murrieta y colegas (2017) consolidan esta noción al definirla como el óptimo aprovechamiento de recursos diversos, tales como mano de obra, capital, tierra, materiales, energía e información, en el proceso productivo. Así, se persigue la maximización de productos o servicios obtenidos a partir de una cantidad dada de recursos. Desde esta óptica conceptual, se infiere que el nivel de productividad alcanzado por una entidad empresarial está intrínsecamente ligado a su habilidad para gestionar eficazmente su capital humano y convertirlo en un factor de rendimiento significativo.

Finalmente, y de manera general, es de suma importancia recalcar que este estudio se fundamenta teniendo en cuenta todas las teorías y conceptos previos ya mencionados en este apartado. Sin embargo, enfocado hacia el aporte teórico al que la investigación tiene como objetivo, nos permitimos centralizar el tema en los siguientes conceptos y fundamentos teóricos; Productividad, Competitividad de Porter y el capital humano como herramienta productiva en las Pymes. Consideramos que estos factores son pilares claves para el análisis de las dinámicas empresariales en la zona formal comercial del centro de Bucaramanga. Estas teorías ayudan a explicar cómo las Pymes pueden no solo sobrevivir, sino también prosperar en un entorno

competitivo. La productividad por su parte garantiza eficiencia, la competitividad de Porter proporciona un marco para entender la dinámica del mercado y el capital humano es el motor que impulsa la innovación y el crecimiento.

3. Metodología de la investigación

En el presente apartado se describe el tipo y alcance utilizado para el desarrollo de la presente investigación. Además, se detalla el diseño y las fases de la investigación, así como las herramientas de recolección de información necesarias para la consecución de los objetivos establecidos. También se aborda la operacionalización de las variables y se caracteriza la población y muestra.

3.1. Tipo y alcance de la investigación

3.1.1. Tipificación de la investigación

Esta investigación se realizó desde un enfoque mixto para el cual, a partir de una descripción estadística de la información se construyó un análisis cualitativo con un alcance descriptivo explicativo pues se realizó una descripción general de la zona comercial formal del centro de Bucaramanga, así como la identificación de diversas problemáticas existentes que afectan a los empresarios y el crecimiento del sector. El enfoque mixto de una investigación es entendido como un proceso que recopila y analiza datos de origen cualitativo y cuantitativo dentro de una misma investigación (Barrantes, 2014). La presente investigación se realizará en el área comercial del centro de la ciudad de Bucaramanga, Santander. El estudio pretendió caracterizar de qué manera están organizadas geográficamente las principales dinámicas económicas de esta zona

de la ciudad y bajo qué principales actividades se fundamentan. Así como describir cuáles son las denotadas dificultades que presentan los empresarios de cada actividad evidenciada en la zona central, teniéndose como base el año 2023 hasta el año 2024, (Hernández, *et al*, 2010).

3.1.2. Alcance de la investigación

El proceso de investigación se llevó a cabo con un alcance descriptivo, ya que se buscó comprender las características de los individuos, los objetos, los procesos o eventos dentro de las dinámicas empresariales en la zona comercial formal del centro de Bucaramanga, así como las diversas problemáticas que afectan su competitividad. Según Hernández Sampieri (2014), los estudios descriptivos tienen como propósito “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.”. Bajo este enfoque, el desarrollo de la investigación no se centró en establecer relaciones causales entre variables, sino en describir y analizar la situación actual de las dinámicas empresariales en esta área. Para dar coherencia a esta investigación, se realizó un análisis detallado y exhaustivo de las características y propiedades inherentes al fenómeno estudiado, específicamente los procesos presentes en las dinámicas empresariales en la zona comercial formal del centro de Bucaramanga. Este análisis se fundamentó en la recopilación y procesamiento de datos obtenidos mediante encuestas aplicadas a empresarios de la zona de estudio. La descripción y el análisis de estas dinámicas empresariales se desarrollaron en la sección de resultados, donde se presentan los hallazgos clave de la investigación. Estos incluyen las características, propiedades y perfiles de las actividades económicas en la zona, así

como las problemáticas que impactan su competitividad. Los resultados obtenidos son esenciales para alcanzar el objetivo general del proyecto, que consiste en Analizar la competitividad en la zona comercial del centro de Bucaramanga en el marco de las dinámicas empresariales a partir de un diagnóstico del sector

3.2. Diseño de la Investigación

Esta investigación es de tipo no experimental; Hernández, Fernández y Baptista, 2003, describen este tipo como “los estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”, pues no pretende la utilización de variables para observar resultados en un entorno controlado, por el contrario, busca el análisis general de las dinámicas empresariales de una determinada zona (Centro de Bucaramanga). La investigación se realizó a partir de una delimitación geográfica a partir de herramientas como mapas digitales y observación directa de campo, específicamente en la zona central y comercial de Bucaramanga, conocida popularmente como “centro”. Una vez identificadas diferentes calles y puntos que esta zona comprende, se localizó mediante la visita de diferentes negocios, las principales dinámicas comprendidas y las diversas actividades económicas que evidencian mayor competitividad en la localidad.

3.3.Fases de la investigación

Las fases de la investigación se especifican en las figuras correspondientes mostradas a continuación (Figuras 2, 3, 4). Estas fases se llevaron a cabo de forma secuencial y sistemática, siguiendo los lineamientos establecidos para la realización y culminación de una investigación.

Figura 2. Fase 1: Metodología de la investigación

Esta primera fase de la metodología tuvo como propósito el diseño y la construcción de un mapa cartográfico de la zona de estudio a partir de la identificación de las principales dinámicas comerciales de la zona centro de la ciudad.

- a) Delimitación de la zona: se delimitó en el mapa la zona que corresponde a la parte comercial del centro de Bucaramanga a partir de la observación y tomando como referencia herramientas de localización geográfica para la precisión de calles y direcciones.
- b) Mapeo de los sectores: se identificaron las zonas de comercio formal más representativas en la zona de estudio, esto a partir del espacio que ocupan, número de locales, importancia e impacto en la zona.
- c) Construcción del instrumento: se construyó el mapa cartográfico a partir del uso de herramientas digitales, identificando en cada zona, las dinámicas empresariales más representativas.
- d) Observación directa: los investigadores concluyeron el primer objetivo a partir de la observación directa en el sector de estudio, tomando notas de la zona.

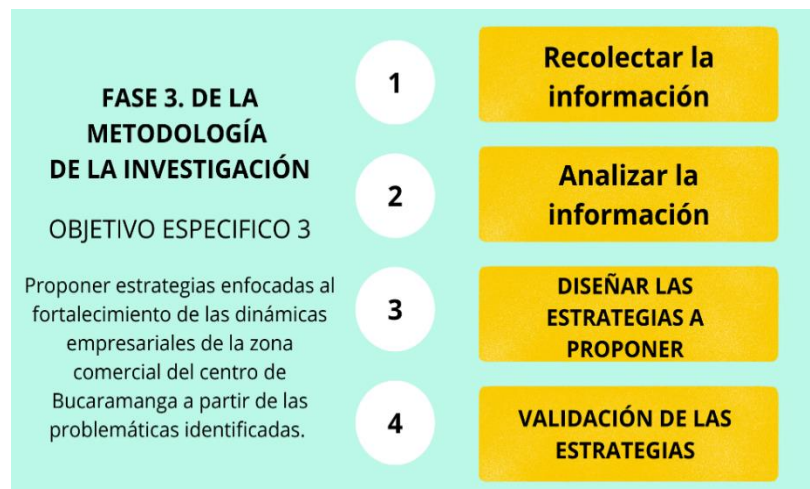
Figura 3. Fase 2 de la metodología de la investigación

Esta segunda fase de la metodología de la investigación tuvo como propósito recopilar información de los empresarios de la zona de estudio con el fin de determinar las principales dificultades que estos presentan frente al crecimiento y competitividad del negocio y de la zona.

- a) Construcción del instrumento (Encuesta): se diseñó una encuesta específica considerando el objetivo específico de la investigación. esta encuesta incluyó preguntas cerradas, dicotómicas y de escala para recopilar datos relevantes.
- b) Mapeo de actores: se identificaron empresarios en la zona comercial formal del centro de Bucaramanga, tomando una muestra de diferentes dinámicas.
- c) Validación del instrumento: la directora del proyecto de investigación revisó y aprobó el instrumento de la encuesta. Se aseguró que estuviera acorde con los objetivos de la investigación y cumpliera con las características esenciales de una encuesta.
- d) Aplicación del instrumento: los investigadores llevaron a cabo recorridos por las diferentes calles de la zona comercial del centro de Bucaramanga, realizando un promedio de 17 a 23 encuestas por sectores de cada dinámica empresarial.

- e) Interpretación y análisis de la información: los investigadores recopilaron los datos y resultados de la encuesta aplicada a los empresarios del sector con el fin de identificar las problemáticas, dificultades y necesidades de la zona a partir del uso de la teoría de las 5 fuerzas de Porter.

Figura 4. Fase 3 de la metodología de la investigación



Esta tercera fase de la metodología de la investigación tuvo como propósito el diseño y la proposición de estrategias destinadas al mejoramiento de la competitividad de los empresarios en la zona de estudio.

- a) Recolectar la información: se recopiló información a partir de las respuestas evidenciadas en la encuesta a diferentes empresarios de la zona. Es importante resaltar que estas respuestas reflejaban ideas y opiniones específicas relacionadas con otros empresarios frente a las problemáticas y dificultades.
- b) Analizar la información: una vez recopilada la información, los investigadores procedieron a analizarla en función de los objetivos de la investigación.

- c) Diseñar las estrategias a proponer: una vez recopilada y analizada la información frente a los resultados obtenidos de la encuesta junto a la fundamentación teórica sobre la competitividad de Porter, se procedió a la generación y diseño de estrategias en pro del mejoramiento de la competitividad de la zona de estudio.
- d) Validación de las estrategias: la directora del proyecto de investigación revisó y aprobó las estrategias planteadas y diseñadas y de esta manera se procedió a proponerlas, asegurándose de que dichas estrategias estuvieran alineadas a los objetivos a desarrollar en la investigación.

3.4. Herramientas de recolección de información

Se tomarán dos tipos de fuentes para la recolección de información, primaria y secundaria, puesto que se pretende recopilar información a través de una revisión de literatura teniendo como base diferentes artículos que soporten el tema a tratar. Asimismo, es importante mencionar que se realizó un proceso de observación de campo aplicada para la delimitación e identificación de las principales empresas concentradas en la zona centro de Bucaramanga. De igual forma se proponen encuestas de elaboración propia con el objetivo de recopilar la información necesaria en cuanto al panorama general actual de la localidad; Con base en ello, organizar resultados que funcionen en pro de estrategias hacia la solventación o disminución de las problemáticas actuales evidenciadas.

3.4.1. Fuentes primarias

Las fuentes primarias constituyen un pilar fundamental en cualquier proceso investigativo, al facilitar la aplicación de métodos y técnicas diseñados para recolectar información específica y relevante directamente desde la realidad objeto de estudio. En este caso, se hace uso de encuestas como instrumento principal de recolección de datos. La encuesta se define como una herramienta sistemática que permite captar información de un grupo significativo de individuos, con el objetivo

de analizar características, comportamientos y dinámicas asociadas al sector o población en estudio (Hernández Sampieri, 2014). Para la presente investigación, se ha diseñado una encuesta de carácter descriptivo. Este enfoque mixto Barrantes, R. (2014) tiene como propósito principal recopilar datos que permitan identificar y analizar las necesidades, dificultades y desafíos relacionados con la competitividad que enfrentan los empresarios de la zona comercial formal del centro de Bucaramanga. Los resultados de esta encuesta proporcionarán una base sólida para comprender mejor las dinámicas empresariales de la región y desarrollar propuestas que fomenten su fortalecimiento.

3.4.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias representan un recurso esencial en el proceso investigativo, ya que contienen información previamente recopilada, analizada o interpretada por otros expertos o investigadores. Estas fuentes son fundamentales para contextualizar y complementar los datos obtenidos a través de las fuentes primarias, proporcionando un marco teórico y empírico que fortalece el análisis del fenómeno estudiado.

En este caso, la documentación constituye el principal tipo de fuente secundaria utilizada. Esta documentación incluye una selección de investigaciones relacionadas con la competitividad, el modelo del diamante de Porter, la competitividad según Porter y la gestión del talento humano. Estos documentos proporcionan una base teórica sólida que sustenta el desarrollo de la investigación y permite profundizar en el análisis de las dinámicas empresariales del centro de Bucaramanga.

3.5. Organización y análisis de datos

En el presente estudio, se implementó un esquema analítico definido como "una representación gráfica que organiza las ideas principales de un texto informativo, estructurándolas de manera que reflejen relaciones lógicas entre sí. La naturaleza del esquema está determinada por su propósito específico y su función" (Noguera, 2013, p. 2).

El objetivo principal se centró en la realización de un análisis mixto, combinando enfoques cualitativos y cuantitativos, para comprender el panorama actual de la competitividad de las principales dinámicas empresariales ubicadas en la zona formal comercial del centro de Bucaramanga, incluyendo en este análisis la identificación de problemáticas, dificultades y funcionamiento de estas.

Por otro lado, este esquema de estudio servirá como base teórica para la generación y proposición de estrategias en pro del mejoramiento y crecimiento de la competitividad de la zona de estudio.

3.6 Definición de población y muestra

3.6.1 Definición de la población

En el ámbito investigativo, la población se define como el conjunto total de grupos, individuos, objetos o mediciones que constituyen el foco de interés del estudio (Toledo, 2020). En este sentido, se refiere a un colectivo de elementos que comparten una o varias características

comunes, lo cual permite delimitar y contextualizar el objeto de análisis. Para el estudio realizado en esta investigación, la población está conformada por los empresarios que conforman la zona comercial formal del centro de Bucaramanga (Corral, 2009). Esta zona puede definirse como el eje principal de comercio en la ciudad. Es importante resaltar que el total de la población de estudio consta de 3324 empresas registradas en Cámara de Comercio de Bucaramanga. Esta inclusión permite obtener una visión más completa del panorama de competitividad empresarial de las diversas empresas de la zona de estudio, tomando en cuenta las singularidades y desafíos que enfrentan los empresarios.

3.6.2 Definición de la muestra

En el desarrollo de esta investigación, la muestra fue definida mediante la aplicación de principios propios del muestreo probabilístico. Hernández Sampieri (2019) lo describe como "aquel en el que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados para la muestra" (p. 331). Este enfoque asegura que el proceso de selección se base en características específicas pertinentes al estudio (González, 2020), garantizando igualdad de oportunidades para cada elemento de la población, lo cual es una característica distintiva del muestreo probabilístico aleatorio.

Para cumplir con los requisitos del muestreo probabilístico aleatorio (Pimienta, 2000), la población de estudio se divide en las 14 principales actividades económicas más representativas de la zona comercial formal del centro de Bucaramanga. Luego se selecciona una muestra aleatoria de cada una de las actividades, utilizando la ubicación geográfica como criterio.

En este caso, se propone calcular el tamaño de la muestra necesario para una población finita de 3324 empresarios, utilizando un margen de error y un nivel de confianza específicos,

utilizando la formula general del tamaño de la muestra para poblaciones finitas, la cual se ve representada a continuación:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(N - 1) \cdot E^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

En la formula se representan los siguientes valores:

- n es el tamaño de la muestra necesario.
- N = 3324 es el tamaño de la población total.
- Z = Es el valor critico de la distribución normal estándar para un nivel de confianza del 95%.
- P = 0.5 es la proporción estimada de la población que posee la característica de interés (50%).
- E = 0.05 es el margen de error deseado, expresado como una proporción del total de la población (5%).

$$n = \frac{3324 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5)}{(3324 - 1) \cdot (0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5)}$$

$$n = \frac{3324 \cdot 3,8416 \cdot 0.25}{3323 \cdot 0.0025 + 3,8416 \cdot 0.25}$$

$$n = \frac{3192,36}{9,267}$$

$$n = \frac{3192,36}{9,267}$$

$$n = 344,48$$

De acuerdo con los cálculos anteriores, el tamaño de muestra necesario para que sea representativa es de una población total de 3324 empresarios (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2024), con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, sería

aproximadamente 344 empresarios. Sin embargo, en la recopilación de datos e información para llevar a cabo la investigación y muestreo, no se logró obtener el total de 344 encuestas para los empresarios, en consecuencia, se logró obtener un aproximado de 283 encuestas en total, esto debido a diferentes factores como el desconocimiento de la investigación, desconfianza, tiempo de los empresarios, difícil acceso a la zona, entre diversas circunstancias adversas. Asimismo, es importante mencionar que la encuesta fue aplicada a las personas encargadas de la empresa, quienes se encontraban justo en el momento de la aplicación del instrumento.

Aun así, esta muestra permitió obtener resultados representativos de la población de empresarios y las conclusiones de la encuesta podrán generalizarse a toda la población de estudio.

4.Resultados

En este apartado se presentan los hallazgos obtenidos a lo largo del proceso investigativo, articulados con el objetivo general y los objetivos específicos previamente establecidos. Para alcanzar estos resultados, se llevaron a cabo diversas actividades metodológicas, que incluyeron la revisión de documentos relevantes, la recolección de información primaria a través de la aplicación de encuestas dirigidas a actores como los empresarios pertenecientes a las diversas actividades económicas de la zona formal comercial del centro de Bucaramanga. Adicionalmente, se realizó un análisis de contenido de fuentes secundarias, tales como páginas web, periódicos y otros documentos pertinentes.

4.1.Caracterización geográfica de las dinámicas empresariales de la zona comercial del centro de Bucaramanga

La ciudad de Bucaramanga se consolidó como un núcleo urbano jurídicamente reglado hacia finales del periodo colonial, con un momento fundacional destacado el 22 de diciembre de

1622. En esa fecha, el presbítero Miguel de Trujillo y el juez poblador Andrés Páez de Sotomayor, bajo la comisión del oidor, levantaron un acta que marcó la finalización de la iglesia y sacristía en un lugar denominado Real de Minas de Bucaramanga. Este acto fue acompañado de una misa y la distribución de resguardos entre los indígenas de diversas encomiendas, en un territorio cuyas delimitaciones son comparables a las de la actual área metropolitana.

Hacia principios del siglo XX, Bucaramanga asumió un rol predominante entre los cuatro centros poblados que conforman el área metropolitana, debido a su acelerado desarrollo económico, social y político. Su designación como capital del Departamento de Santander en 1886 fortaleció su posición como centro de acopio comercial y productivo en la región, consolidándola como el principal núcleo poblacional y urbano. En sus primeros años, la ciudad tuvo como epicentro la Plaza de García Rovira (actual Parque García Rovira), el Parque Romero y el sector centro-occidental residencial. Este primer núcleo urbano propició una expansión hacia el oriente, con la creación de nuevos centros de atracción y la urbanización de áreas alrededor de plazas emergentes (Alcaldía de Bucaramanga, 2020).

El sistema de parques desempeñó un papel clave en la estructuración urbana de Bucaramanga, marcando un proceso de intensa urbanización. Plazas como Belén (hoy Parque Santander), Antonia Santos, Centenario, Bolívar y de los Niños se convirtieron en ejes fundamentales para el desarrollo de la ciudad. Este crecimiento desplazó gradualmente las zonas residenciales y comerciales hacia las fronteras impuestas por las depresiones geográficas de la Quebrada La Rosita y Quebradaseca, definiendo así la configuración urbana que caracteriza a la ciudad en la actualidad (DNP, 2021).

La Comuna 15 de Bucaramanga, reconocida como el centro neurálgico de la ciudad, desempeña un papel fundamental en el desarrollo económico y social de la capital santandereana.

Esta área concentra gran parte del comercio tradicional y moderno, actuando como un punto de convergencia para múltiples sectores económicos, culturales y sociales. Históricamente, el centro ha sido el núcleo comercial de Bucaramanga, caracterizado por una alta densidad de establecimientos de comercio minorista, mercados, oficinas, entidades bancarias y servicios diversos, consolidándose como un espacio indispensable para la actividad económica diaria. Esta perspectiva encuentra respaldo teórico en los planteamientos de Jane Jacobs en *The Death and Life of Great American Cities* (1961), donde destaca la importancia de los centros urbanos como motores del dinamismo económico debido a la diversidad de actividades que congregan.

El impacto económico de la Comuna 15 se manifiesta en su capacidad para atraer tanto a residentes locales como a visitantes de otras regiones, quienes acuden a esta zona en busca de bienes y servicios. Este flujo constante de personas fomenta una alta rotación de productos y un movimiento continuo de capital, factores esenciales para el dinamismo económico de Bucaramanga. Además, su ubicación estratégica y conectividad refuerzan su papel como un nodo clave para el comercio y la prestación de servicios.

Durante la pandemia de COVID-19, esta comuna evidenció su relevancia económica al absorber una parte significativa de la fuerza laboral desplazada de otros sectores afectados por las restricciones sanitarias. Según datos del Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga (IMEBU, 2021), el comercio y los servicios, principales actividades del sector terciario, representaron el 59,2% del empleo total de la ciudad. En las comunas 15, 13 y 12, estas actividades reactivaron 8.459 empleos, equivalentes al 62% del total generado en estas áreas. Esto refleja cómo la Comuna 15 se erigió como un refugio económico para la población económicamente activa que migró hacia el sector terciario en busca de alternativas de subsistencia, destacando su capacidad de resiliencia y adaptación en contextos adversos.

4.1.1 Mapa cartográfico de las dinámicas empresariales más representativas de la zona comercial formal del centro de Bucaramanga

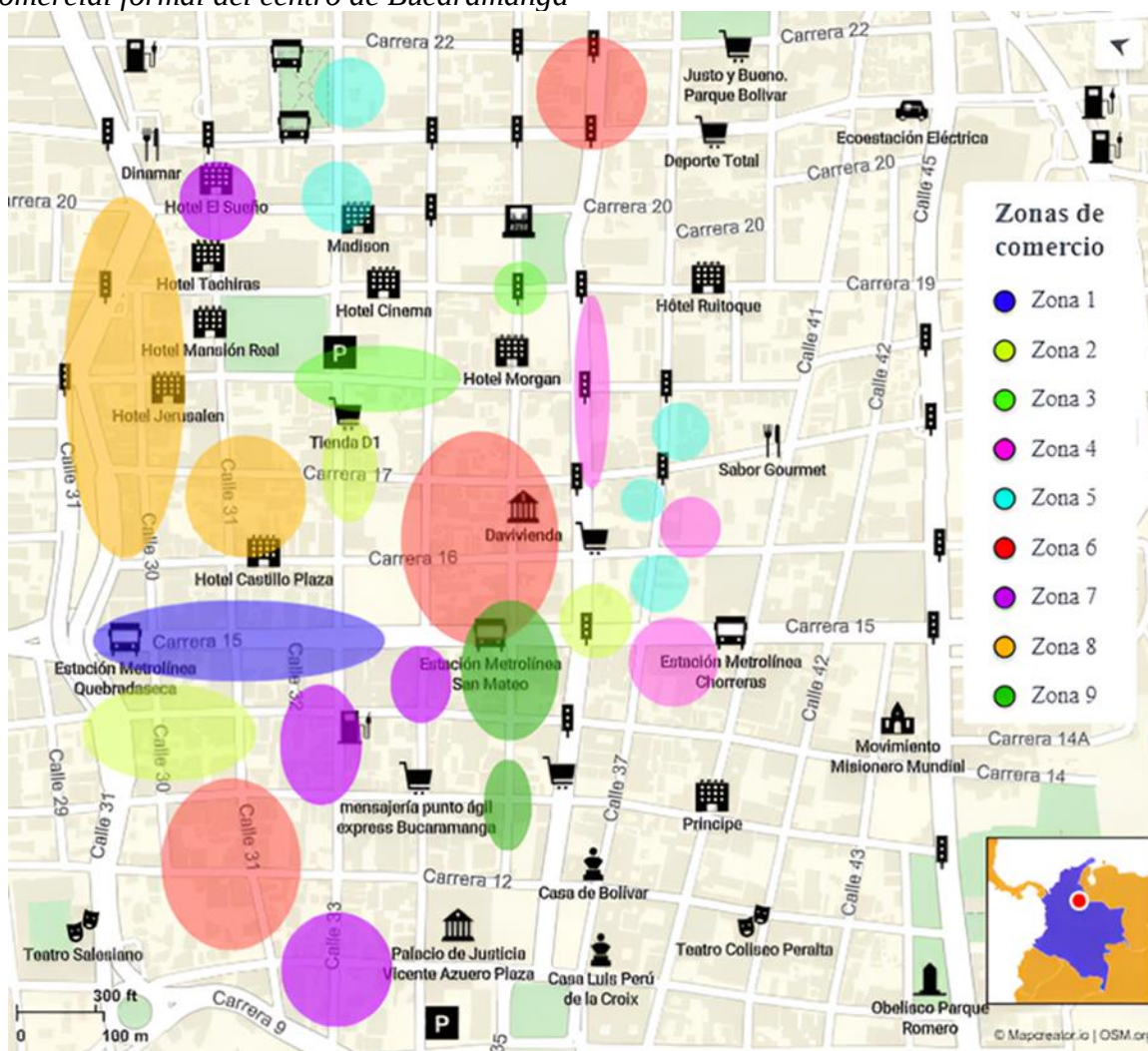
El Método Cartográfico de Investigación se fundamenta en el empleo de mapas como herramienta para la descripción, el análisis y el estudio de diversos fenómenos, con el propósito de generar nuevos conocimientos, identificar características específicas y explorar las interrelaciones espaciales, así como su posible predicción. La utilización práctica y científica de los mapas desempeña cinco funciones principales: comunicativa, operativa, constructiva, cognitiva y pronóstica (Brundtland, 1983).

Este método emplea diversas estrategias en el uso de mapas, tales como el análisis directo de mapas independientes, el análisis comparativo de mapas temáticos que aborden un mismo territorio, la comparación de mapas correspondientes a diferentes periodos históricos sobre una misma región, el estudio de mapas análogos, el análisis vinculado a la transformación de las representaciones cartográficas y la descomposición de estas representaciones en sus componentes individuales (Salishev, 1990).

Para la realización de este objetivo, se empleó la observación directa como metodología principal para analizar las dinámicas empresariales en la zona central de Bucaramanga. Durante el proceso, se utilizó una bitácora de campo para registrar las observaciones diarias, siguiendo lo planteado por Hernández Sampieri et al. (2010), quienes señalan que "el investigador escribe lo que observa, escucha y percibe a través de sus sentidos, mediante dos herramientas: anotaciones y bitácora o diario de campo" (p. 376). Esta herramienta resultó esencial para documentar las percepciones y eventos ocurridos en el terreno de manera sistemática y precisa. Además, como recomiendan los autores, se procuró realizar las anotaciones en el momento de la observación o lo

más pronto posible para evitar la pérdida de detalles importantes, lo que permitió asegurar la validez de los datos obtenidos. Complementariamente, se utilizaron plataformas digitales para la creación de mapas geográficos, lo que facilitó la visualización y análisis de las zonas y sus respectivas actividades económicas.

Figura 5. Mapa cartográfico de las dinámicas empresariales más representativas de la zona comercial formal del centro de Bucaramanga



Nota: Para conocer el diario de campo de los investigadores, diríjase al apéndice B en la parte posterior del documento.

La creación de un mapa cartográfico que identifique y visualice los sectores geográficos donde se concentran las principales dinámicas empresariales en la zona comercial del centro responde a la necesidad de contar con una herramienta analítica que permita entender la organización espacial de las actividades económicas. Este enfoque facilita la caracterización de las nueve zonas delimitadas, destacando las relaciones o similitudes entre las actividades económicas predominantes en cada área. Desde una perspectiva académica, esta metodología es esencial para identificar patrones de concentración, especialización o complementariedad económica, lo que contribuye a una comprensión más profunda del tejido empresarial y sus interacciones dentro del espacio urbano (Dourojeanni, 2000).

Además, el uso de mapas temáticos en investigaciones de este tipo permite integrar variables geográficas y económicas de manera visual, lo que mejora la capacidad de diagnóstico y la toma de decisiones estratégicas. Este tipo de análisis geográfico es especialmente relevante en contextos urbanos dinámicos, donde las actividades comerciales tienden a agruparse de forma no homogénea, generando nodos de competitividad que impactan el desarrollo local. Por lo tanto, el objetivo general no solo tiene un fundamento académico sólido, sino que también aporta una base práctica para la planificación, intervención y fortalecimiento del sector comercial en el centro de la ciudad, las cuales serán desglosadas y explicadas a continuación.

- Zona 1 (Azul): la primera zona identificada dentro de la zona comercial del centro de Bucaramanga se caracteriza por la concentración de negocios y empresas relacionadas con los sectores de construcción, ferreterías y autopartes. Este agrupamiento, claramente delimitado geográficamente desde *Av. Quebrada Seca #15-02 hasta Cra. 15 #34-09*, evidencia una notable proximidad entre los establecimientos que integran estas dinámicas

empresariales. Este patrón de localización sugiere un fenómeno de especialización y agrupamiento económico, donde la cercanía física entre empresas facilita la interacción comercial, el acceso a clientes específicos y la posibilidad de generar sinergias entre actores del mismo sector. El análisis espacial de esta zona refleja su relevancia dentro del contexto comercial del centro, ya que ocupa un área significativa y concentra actividades que tienen un impacto importante en la dinámica económica local. La cohesión de estas actividades económicas en una ubicación estratégica no solo optimiza la accesibilidad para clientes y proveedores, sino que también refuerza el papel de esta zona como un núcleo especializado dentro del tejido empresarial del centro de Bucaramanga. Este tipo de configuración geográfica resalta la importancia de considerar los factores de proximidad y complementariedad en el análisis de las dinámicas empresariales.

- Zona 2 (Amarillo): la segunda zona identificada consiste en El sector de ropa, calzado y marroquinería representa una dinámica empresarial significativa dentro de la zona comercial del centro de Bucaramanga, destacándose por su amplia cobertura geográfica. Sin embargo, a pesar de su relevancia económica, estas actividades no se concentran en un área específica, sino que se encuentran distribuidas en distintas ubicaciones dentro del centro. Este patrón disperso, con puntos clave como *Cra. 13 #31-64 Local 1*, *Cra. 17 #33-64* y *Cl. 36 #15-56*, refleja una estructura comercial fragmentada que podría dificultar la generación de sinergias entre negocios del mismo sector. No obstante, esta distribución también puede interpretarse como una estrategia para diversificar los puntos de acceso a los consumidores, lo que permite atender diferentes nichos de mercado en áreas específicas. La dispersión geográfica subraya la importancia de diseñar estrategias que fortalezcan la

competitividad y la conectividad entre estas zonas, promoviendo un mayor dinamismo económico y la consolidación del sector dentro del tejido comercial del centro de la ciudad.

- Zona 3 (verde claro): la tercera zona identificada en el mapa está determinada por El sector de joyería, metales y accesorios, aunque ocupa un espacio significativamente menor en comparación con otras dinámicas empresariales dentro de la zona comercial del centro de Bucaramanga, se destaca por su alta representatividad histórica y comercial. Estas actividades, localizadas principalmente en puntos estratégicos como el *Centro Comercial La Promoción, Cra. 18 #33-24 Local 9 y Cl. 35 #18-91*, han sido tradicionalmente una parte esencial del comercio en la zona, contribuyendo a su identidad y atractivo comercial. A pesar de su limitada extensión geográfica, este sector mantiene una relevancia destacada debido a su especialización y a su capacidad para atraer a un público específico. Este análisis sugiere la necesidad de implementar estrategias que fortalezcan su competitividad, capitalizando su valor histórico y comercial para asegurar su sostenibilidad y continuidad en el contexto económico dinámico del centro.
- Zona 4 (Rosado): la cuarta zona que se aprecia en el mapa se compone por El sector de tecnología y electrodomésticos, aunque no ocupa un espacio de gran magnitud dentro de la zona comercial del centro de Bucaramanga, desempeña un papel relevante en la dinámica económica del área. Su distribución, comprendida entre *Cl. 36 #15-66 y Cl. 36 #18-60*, refleja una organización eficiente que optimiza el número de locales disponibles. Esta configuración estratégica permite satisfacer la demanda de los consumidores en un segmento altamente especializado, caracterizado por una constante evolución tecnológica y una intensa competencia. Aunque el espacio físico que ocupa es limitado, este sector se beneficia de su capacidad para atraer a un público específico interesado en productos

tecnológicos, lo que contribuye a su sostenibilidad y relevancia dentro del tejido comercial.

Este análisis subraya la importancia de mantener una adecuada distribución geográfica y diversificación en la oferta para maximizar su impacto en la zona.

- Zona 5 (Azul aguamarina): la quinta zona representada en el mapa se conforma por El sector de belleza y cosméticos, el cual se posiciona como una de las dinámicas empresariales de mayor impacto en la población dentro de la zona comercial del centro de Bucaramanga. A pesar de su limitada extensión geográfica, delimitada principalmente entre *Cl. 36 #15-32* y *Cl. 37 #17-60*, y con presencia en puntos más distantes como *Cl. 33 #22-14*, Antonia Santos, este sector actúa como un eje clave en el comercio local, particularmente orientado hacia el público femenino.

La alta demanda y la conexión directa con las necesidades del consumidor convierten a estas actividades en un punto focal del comercio, una percepción compartida por la mayoría de los empresarios de esta rama económica. Este análisis resalta cómo, a través de una distribución estratégica y una oferta diversificada, el sector logra un impacto significativo, trascendiendo su limitada área física para consolidarse como una de las principales fuerzas comerciales en la zona. Este dinamismo subraya la importancia de diseñar estrategias que fortalezcan su competitividad y su capacidad de atraer a una clientela cada vez más exigente.

- Zona 6 (Rojo): el sector de telas, peletería y espumas se consolida como una de las dinámicas empresariales más emblemáticas del centro de Bucaramanga, no solo por su relevancia histórica y antigüedad, sino también por su destacada distribución geográfica. Estas actividades ocupan un espacio significativo en la zona comercial, con ubicaciones clave como el *Centro Comercial Cosmos (Cra. 15 #34-35 Local 105)* y el *Centro Comercial*

Bessalabia (Cl. 34 #17-36 Local 09), además de extenderse a áreas como Cl. 31 #13-36 y sus alrededores.

Este sector se posiciona como el principal punto de abastecimiento en la ciudad para este tipo de productos, lo que refuerza su importancia dentro de la economía local. Su amplia cobertura geográfica y su especialización en el suministro mayorista y minorista han permitido consolidarlo como un núcleo comercial estratégico. Este análisis destaca la necesidad de fortalecer este sector mediante políticas de apoyo que potencien su capacidad logística, preserven su legado histórico y aumenten su competitividad en un mercado en constante evolución.

- Zona 7 (Morado): el sector de vidrios, envases y químicos se destaca como un pilar fundamental del comercio en el centro de Bucaramanga y un motor clave de la economía local. Este sector, localizado estratégicamente desde *Cra. 14 #32-19 hasta Cl. 33 #11-44, en el área de García Rovira*, tiene un impacto económico significativo debido a su alta capacidad de abastecimiento, convirtiéndose en una fuente principal de insumos para numerosos negocios en la ciudad.

La relevancia de este sector radica no solo en el volumen de ventas que genera, sino también en su función estratégica como proveedor esencial para diversas actividades económicas en la región. Su concentración geográfica facilita la eficiencia logística y refuerza su papel como un nodo comercial vital. Este análisis resalta la importancia de mantener y potenciar la competitividad de este sector, asegurando su sostenibilidad mediante la adopción de tecnologías modernas, mejoras en infraestructura y políticas que fomenten su crecimiento dentro del tejido empresarial de Bucaramanga.

- Zona 8 (Naranja): la actividad de las surtidoras y el comercio al por mayor, enfocado en agroindustria, licores y productos variados, constituye una de las dinámicas económicas más relevantes en la zona comercial del centro de Bucaramanga. Su importancia radica no solo en la diversidad de productos y servicios que ofrecen, sino también en su papel estratégico como proveedores esenciales para el sector agrícola y el comercio en general, destacándose en la distribución de licores, alimentos y otros bienes.

Aunque estas actividades se encuentran dispersas en distintos puntos del centro, su mayor concentración geográfica se identifica en el corredor comprendido entre la *Cra. 16 #29a-30* y la *Av. Quebrada Seca #19-55*. Este patrón de localización evidencia una especialización funcional que favorece la competitividad del sector, al consolidar un núcleo comercial donde convergen proveedores y compradores mayoristas. Esta proximidad espacial facilita tanto la logística de distribución como la capacidad de los consumidores de acceder a una amplia variedad de productos en un área específica, reforzando su posición como un eje clave para la economía local.

Asimismo, este tipo de concentración geográfica permite identificar una relación entre la distribución espacial y la actividad económica, lo que contribuye a entender las dinámicas de interacción entre los negocios y su entorno urbano, destacando la relevancia estratégica de esta área para la sostenibilidad y el desarrollo económico del centro de Bucaramanga.

- Zona 9 (Verde oscuro): el sector de jugueterías, papelerías y artículos de oficina constituye un pilar esencial en el desarrollo económico del centro de Bucaramanga. Aunque su extensión geográfica no sea tan amplia como la de otras actividades comerciales, su impacto es significativo debido a su capacidad para satisfacer la demanda de una variedad de actores clave en la ciudad, incluyendo empresas, negocios, oficinas, instituciones

educativas y bancarias. Esta función de abastecimiento masivo subraya su rol estratégico como proveedor integral para distintas actividades económicas e institucionales.

Además de su función comercial, este sector actúa como un punto focal y de referencia para la población de Bucaramanga, consolidándose como un epicentro de interacción social y económica. Su importancia no radica únicamente en el volumen de transacciones realizadas, sino también en su capacidad para conectar diferentes sectores de la economía urbana, promoviendo sinergias entre consumidores y proveedores. Dichas zonas de comercio van desde *Cl. 35 #12-16 hasta CC Pasaje Cadena Local 34-20, Piso 1*. La relevancia de este tipo de comercio también está asociada con su capacidad para influir en la actividad del resto de los negocios en la zona, ya que funciona como un nodo esencial en la red de interdependencias económicas del centro. Este análisis resalta cómo una especialización funcional, aunque concentrada geográficamente, puede tener un impacto desproporcionado en el desarrollo y sostenibilidad de un área urbana.

De lo anterior se puede inferir que la concentración de empresas en la zona comercial del centro de Bucaramanga constituye un fenómeno estratégico y dinámico, que promueve el desarrollo económico local al facilitar la interacción entre diferentes sectores productivos. Estas concentraciones permiten la especialización, la creación de redes empresariales y el aprovechamiento de economías de escala, contribuyendo a la competitividad del sector. Además, la proximidad entre negocios fomenta el apoyo mutuo, ya que las empresas complementan sus actividades, incrementan la afluencia de consumidores y generan sinergias que benefician a todos los actores económicos.

No obstante, este entorno dinámico enfrenta desafíos significativos. Entre ellos, las dificultades de acceso a ciertas áreas debido a problemas de delincuencia, que afectan la

percepción de seguridad y limitan el flujo de clientes y trabajadores. Asimismo, el comercio informal emerge como un factor que impacta negativamente las ventas de los negocios formales, al generar competencia desleal y deteriorar el orden y la estética del espacio público. Estos obstáculos subrayan la necesidad de implementar estrategias integrales que fortalezcan el entorno empresarial y optimicen su desarrollo en el marco de una dinámica comercial sostenible.

4.2. Factores que Limitan la Competitividad en el Centro Comercial de Bucaramanga

Para identificar las dificultades más representativas en términos de competitividad dentro de las dinámicas empresariales del sector comercial del centro de Bucaramanga, se ha analizado la información recopilada en las encuestas realizadas, centrándose en aspectos relacionados con la gestión empresarial, las relaciones interinstitucionales y los factores que impactan la competitividad de las empresas formales. Este análisis permitió obtener una perspectiva integral de las principales problemáticas que enfrentan las empresas formales de la zona, como el acceso a recursos, la innovación, la infraestructura comercial, y la capacidad para adaptarse a los cambios del mercado. A partir de estos hallazgos, se buscó proporcionar información clave que sirva para diseñar estrategias de fortalecimiento empresarial y fomentar un entorno más competitivo y sostenible en la región.

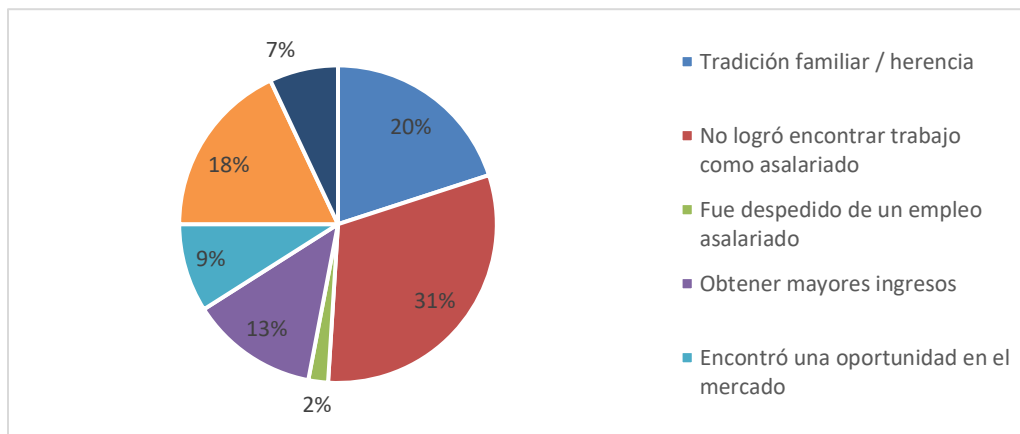
4.2.1 Motivaciones y cultura empresarial: un estudio del impacto económico, social y competitivo del sector formal en la zona central de la ciudad

En la encuesta aplicada a las empresas formales del sector comercial del centro de Bucaramanga, se obtuvieron resultados específicos relacionados con las motivaciones principales que llevaron a los empresarios a iniciar su negocio actual.

En este análisis, se destacan las razones o causas más representativas hacia la toma de esta decisión; Inicialmente se reconoce la imposibilidad de encontrar trabajo siendo asalariado como un factor clave para la apertura de estos negocios, una causa directamente mencionada y respaldada por el 31% de los encuestados, lo que de cierta forma evidencia el papel de la cultura empresarial como una alternativa frente a las limitaciones del mercado laboral formal. Por su parte, el 20% de los empresarios indicó que deseaban organizar su propia empresa, reflejando una inclinación hacia la autonomía y la realización profesional como factores clave. Además, un 18% señaló que su principal razón provino de una tradición familiar o herencia, lo que pone de manifiesto la relevancia de la continuidad generacional en las dinámicas empresariales y los locales ya establecidos de la zona central.

Otros motivos incluyen la búsqueda de mayores ingresos, mencionada por el 13% de los encuestados, y el aprovechamiento de una oportunidad en el mercado, citado por un 9%, ambos indicadores denotan un enfoque estratégico y de adaptación a las demandas del entorno comercial. Finalmente, un 2% destacó las responsabilidades familiares como su principal razón, subrayando el peso que las necesidades del núcleo familiar tienen en las decisiones empresariales.

Estos datos de la figura 6 permiten identificar las tendencias predominantes en las decisiones de incursión empresarial y resaltan áreas clave para el diseño de estrategias que fomenten la competitividad y sostenibilidad del sector. Además, brindan una base sólida para implementar políticas y programas de apoyo orientados a fortalecer las capacidades de los empresarios del centro de Bucaramanga.

Figura 6. Razones y motivaciones de incursión empresarial en la Zona Central

La justificación de estas causas se encuentra en las problemáticas empresariales actuales características de la ciudad. La existente tasa de informalidad estimada en un 8,31% (Alcaldía de Bucaramanga, 2024) de la región explica en gran parte por qué tantos empresarios ven en la incursión empresarial una alternativa viable para generar ingresos y asegurar su estabilidad económica. Asimismo, las limitaciones en el acceso a créditos y recursos financieros refuerzan la necesidad de buscar autonomía a través de la creación de sus propias empresas (Boada y Gil-Ripoll, 2011). Por otro lado, la continuidad de negocios familiares responde a un contexto de arraigo cultural y a la percepción de mayor estabilidad en actividades ya establecidas. En cuanto a quienes buscan mayores ingresos o detectan oportunidades en el mercado, estas motivaciones suelen estar vinculadas a la competitividad del centro de Bucaramanga, una zona que, aunque estratégica, enfrenta retos como la saturación del mercado y la falta de modernización en infraestructuras y servicios. Finalmente, las responsabilidades familiares reflejan las dificultades que enfrentan muchos empresarios al intentar equilibrar las demandas personales con las del negocio, especialmente en un entorno caracterizado por costos crecientes y alta informalidad en sectores aledaños, (Peralta, *et al*, 2007).

Según el análisis del artículo de Leño (2017), las Micro y medianas empresas en Bucaramanga enfrentan un panorama financiero con tasas de interés que oscilan entre el 8% y el 15% anual y plazos de pago de 1 a 5 años. Estos términos son relativamente accesibles en comparación con otros mercados, pero requieren la presentación de estados financieros auditados, un plan de negocios detallado y garantías personales o colaterales para generar utilidades netas. Teniendo en cuenta lo mencionado, estas condiciones financieras refuerzan la importancia de las motivaciones analizadas, ya que quienes deciden emprender en este entorno deben demostrar no solo capacidad de adaptación y planificación, sino también resiliencia frente a un sistema financiero que, aunque ofrece oportunidades, presenta barreras que limitan el acceso para ciertos grupos de empresarios, especialmente aquellos con menos experiencia o recursos iniciales (Bayona, *et al*, 2000). Este contexto subraya la necesidad de desarrollar políticas y estrategias que reduzcan dichas barreras y promuevan el crecimiento sostenible del sector formal en la región.

En el contexto del centro de Bucaramanga, estas dinámicas financieras se ven complementadas impactadas por otros factores tales como; La saturación del mercado (Becker y Huselid, 1998), la alta competencia y los desafíos de modernización en infraestructuras y servicios. Las empresas que logran adaptarse a estas condiciones, implementando estrategias financieras sólidas y aprovechando oportunidades de mercado, son más propensas a alcanzar una vida útil prolongada. No obstante, muchas otras enfrentan riesgos significativos de cierre prematuro debido a la falta de acceso a financiamiento competitivo y al limitado respaldo en términos de políticas públicas efectivas.

La relación entre la antigüedad de los locales y el segundo objetivo de la investigación, que busca directamente identificar las dificultades más representativas en términos de competitividad

en las dinámicas empresariales del sector, es fundamental para comprender el panorama actual de la zona.

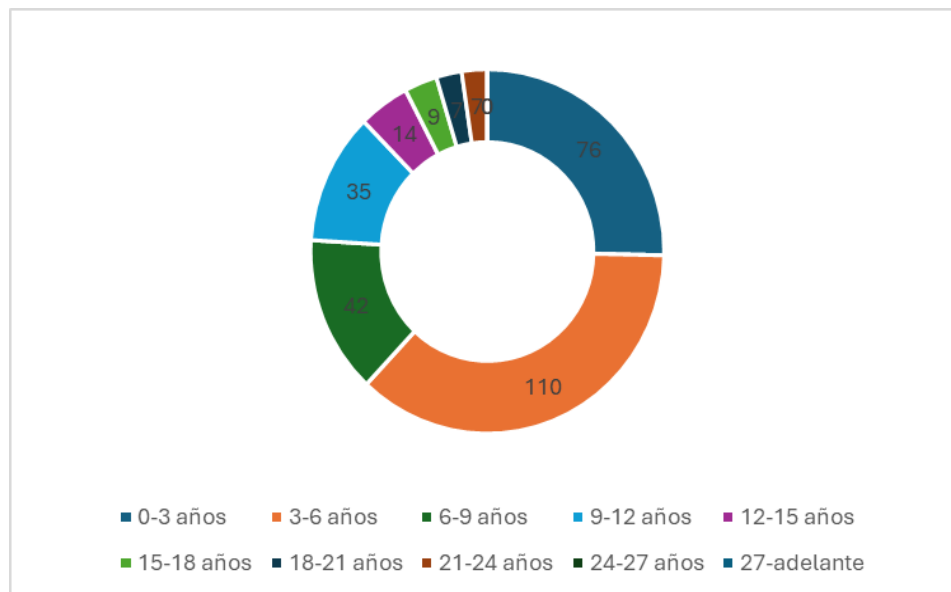
Los negocios con muchos años de operación enfrentan desafíos constantes, no solo relacionados con la evolución del mercado y la competencia creciente de nuevos actores, sino también con los cambios en el mercado laboral actual, como la rotación frecuente de empleados, la dificultad para encontrar mano de obra calificada y el incremento en los costos laborales asociados a la formalización. Estas empresas también podrían enfrentar las demandas de una fuerza laboral que prioriza condiciones más flexibles y beneficios adicionales, lo que puede ser difícil de sostener para negocios tradicionales frente a la posibilidad de una nueva reforma laboral nacional.

En la figura 7, podemos ver mediante aproximado, los años en que estas empresas acordes con sus actividades han estado activas en el mercado. Según la información recaudada de los locales, se tuvo que para mejorar sus utilidades y garantizar la continuidad de sus negocios, estas empresas han adoptado estrategias clave, como la diversificación de sus productos o servicios, la mejora en la atención al cliente y la inversión en la formación de su personal para responder a las nuevas demandas del mercado. Además, algunas han implementado políticas internas que promueven la retención de talento, como incentivos salariales, capacitaciones y la mejora de las condiciones laborales. También han apostado por la digitalización de sus procesos, desde la incorporación de plataformas de ventas en línea hasta el uso de herramientas de marketing digital para alcanzar nuevos públicos Fuentes, (2009).

A pesar de estas iniciativas, la combinación de un mercado laboral en constante transformación, la saturación del mercado local y las limitaciones en el acceso a tecnología y financiamiento continúa siendo un reto significativo para muchas empresas longevas. Esto subraya

la importancia de analizar y comprender las dinámicas empresariales de la zona, ya que las lecciones aprendidas de los negocios más duraderos, junto con un enfoque en las nuevas demandas del mercado laboral, pueden servir de guía para fortalecer el ecosistema comercial del centro de Bucaramanga y garantizar su sostenibilidad a futuro.

Figura 7. *Antigüedad de las Empresas en la Zona Comercial del Centro de Bucaramanga*



En conclusión, el factor de la antigüedad de las empresas en la zona comercial del centro de Bucaramanga reveló un panorama dinámico, con una fuerte concentración de negocios recientes. La mayoría de las empresas tienen menos de 6 años de operación, destacándose 110 empresas en el intervalo de 3-6 años y 76 en el de 0-3 años, lo que sugiere una renovada actividad emprendedora y un crecimiento reciente en la zona. Sin embargo, a medida que aumenta la antigüedad de las empresas, la cantidad disminuye drásticamente, con solo 42 empresas en el intervalo de 6-9 años y números aún más bajos en los rangos superiores. La ausencia de empresas con más de 24 años de funcionamiento indica que la zona está experimentando una transformación

constante, donde las empresas más antiguas pueden haber cerrado o reubicado, reflejando una falta de estabilidad a largo plazo. En conjunto, estos datos muestran una zona comercial en plena renovación, con una fuerte presencia de empresas jóvenes, lo que podría ser a futuro un indicativo de una revitalización del área y una oportunidad para nuevas inversiones y desarrollos comerciales.

4.2.2 Necesidades empresariales: Una mirada a los factores internos que limitan las capacidades de las empresas o crean barreras

Las encuestas, diseñadas con preguntas cerradas y abiertas, facilitaron la recolección de datos cuantitativos y cualitativos sobre diversos aspectos relacionados con la competitividad empresarial. Paralelamente, los días 19 y 20 de noviembre de 2024, los investigadores llevaron a cabo encuentros presenciales con los empresarios, quienes, en un espacio de conversación abierta, compartieron sus experiencias, opiniones y percepciones sobre los principales desafíos que enfrentan en el entorno comercial.

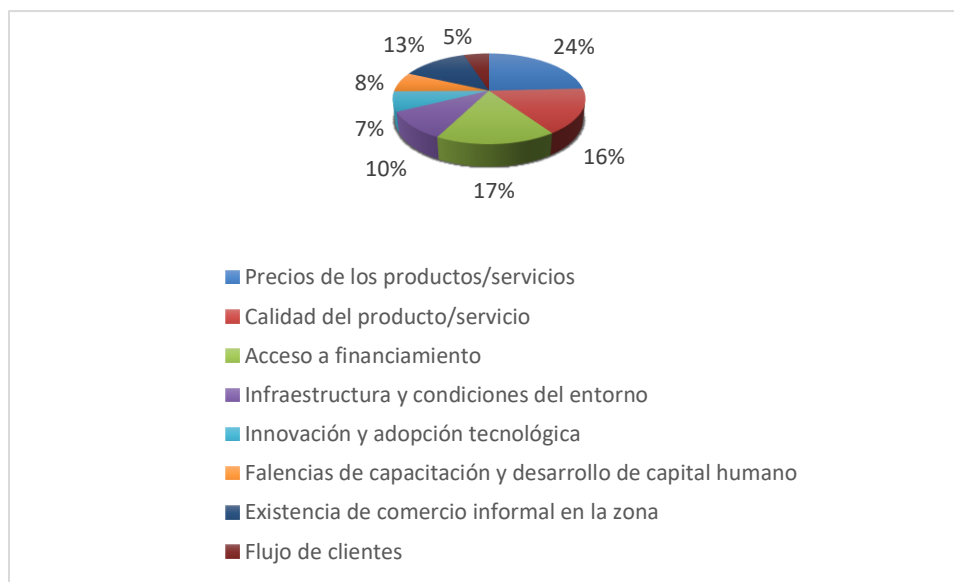
En el marco de la realización del diálogo y participación, se ha dado relevancia al funcionamiento de la metodología del proyecto de investigación. Esta se centra en la identificación de las necesidades económicas, oportunidades y dificultades que afectan a las redes de empresariales en sí. Para garantizar la coherencia y efectividad de este proceso, se ha diseñado un conjunto de cinco preguntas específicas:

- ¿Cuáles considera que son los principales factores que afectan la competitividad de su empresa en la zona?
- ¿Cómo calificaría el entorno económico actual de la zona comercial del centro de Bucaramanga?
- ¿Cuál considera que es el principal desafío económico que enfrenta su empresa en la actualidad?

- ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta al intentar mejorar la estabilidad y el rendimiento de su equipo de trabajo en el ámbito del talento humano?
- ¿Qué tipo de capacitación reciben regularmente los empleados de su empresa?

Estas preguntas resultan esenciales, ya que abordan directamente aspectos críticos que influyen en la competitividad empresarial, como el perfil del mercado objetivo, la percepción del entorno económico, y los desafíos internos y externos que enfrentan las empresas. Además, profundizan en el análisis de factores estructurales como la formación del capital humano, elemento clave para la productividad y sostenibilidad de los negocios. La identificación de estos factores no solo permite contextualizar las dificultades, sino también orientar posibles estrategias de mejora adaptadas a las necesidades específicas del sector comercial del centro de Bucaramanga.

En el marco del segundo objetivo de esta investigación, que se enfoca en identificar las dificultades más representativas en términos de competitividad dentro de las dinámicas empresariales del sector comercial del centro de Bucaramanga, los resultados obtenidos permitieron destacar varios factores críticos que afectan a los empresarios. La figura 8 expone gráficamente los resultados por parte de los empresarios encuestados.

Figura 8. *Factores Determinantes de la Competitividad Empresarial en el Centro*

En primer lugar, el precio de los productos y servicios, identificado por el 24% de los encuestados, emergió como el factor más influyente en la competitividad del mercado local, lo que obliga a las empresas a optimizar sus operaciones para mantener márgenes de ganancia. Este fenómeno se explica por la alta sensibilidad del mercado a los costos, característica común en economías de regiones intermedias como Bucaramanga, donde el poder adquisitivo de los consumidores es más limitado y la competencia en precios es especialmente feroz (Ibáñez, 2019). En segundo lugar, la calidad del producto o servicio, mencionada por un 16%, subraya la importancia de ofrecer bienes y servicios con alto valor percibido, ya que los consumidores priorizan la calidad incluso por encima del precio. Esto resalta la necesidad de invertir en altos estándares de calidad, un aspecto que ha sido señalado en el estudio sobre la importancia de la calidad en mercados emergentes como Bucaramanga, donde la diferenciación por calidad se ha convertido en un factor clave para la supervivencia empresarial en mercados saturados (Alcaldía de Bucaramanga, 2020).

Por otro lado, el acceso a financiamiento, señalado por el 17% de los encuestados, se reveló como una barrera significativa para la innovación, expansión y capacidad de respuesta ante las demandas del mercado, debido a los estrictos requisitos y altas tasas de interés. En regiones como Bucaramanga, donde predominan las pequeñas y medianas empresas, el acceso limitado a financiamiento es una restricción recurrente que afecta la competitividad de las empresas, ya que muchas veces no cuentan con las garantías necesarias para acceder a créditos más favorables. En otras palabras, el acceso al financiamiento por parte de las Pyme se considera como un pilar estratégico para la continuidad de este tipo de negocios en el corto plazo, pues garantiza la liquidez de su operación. En el largo plazo, la financiación también les permite a estas empresas hacer inversiones en actualizaciones tecnológicas que impulsan su competitividad y crecimiento (Gómez, 2022). En cuanto a la infraestructura y las condiciones del entorno, el 10% de los encuestados indicó deficiencias en vías de acceso, alumbrado público y servicios generales afectan directamente la operatividad y el atractivo de la zona comercial. Bucaramanga, como muchas ciudades intermedias, enfrenta desafíos en términos de infraestructura que afectan el desarrollo del sector comercial, con calles en mal estado y falta de infraestructura adecuada para el flujo eficiente de mercancías y clientes (Monsalve, 2015).

La innovación y adopción tecnológica, mencionada por el 7%, se percibe como una prioridad secundaria, aunque esencial para mejorar la competitividad a largo plazo, destacando la necesidad de integrar tecnologías que optimicen recursos y procesos. A pesar de que Bucaramanga muestra avances en digitalización empresarial, aún persisten brechas significativas en la adopción tecnológica entre las empresas, especialmente las más pequeñas, que carecen de los recursos necesarios para invertir en tecnologías que les permitan ser competitivas a nivel nacional. Asimismo, el 8% de los encuestados señaló las falencias en la capacitación y desarrollo del capital

humano, evidenciando que muchas empresas carecen o se ausentan de programas efectivos de formación laboral que potencien la productividad y la retención de talento. Esto es consistente a una margen salarial poco competitiva que hace de este sector una zona poco llamativa para las personas que buscan un trabajo fijo o estable en el mercado.

Un 13% de los encuestados identificó el comercio informal como un problema significativo, ya que genera competencia desleal y un desequilibrio en el entorno comercial formal., para tener en cuenta; los indicadores oficiales estiman que entre 2021 y 2024 la cantidad de ventas informales se incrementó en más de 7.000 puestos en Bucaramanga, entre estacionarios, semiestacionarios y ambulantes. La cantidad de ventas en las calles por su parte creció hasta superar los 10.000 puestos en la actualidad (DANE, 2024). Lo anterior sustenta que el fenómeno del comercio informal en Bucaramanga está vinculado a su vez a la falta de formalización de pequeñas empresas que operan al margen de la ley debido a las barreras de acceso a créditos, altos costos fiscales y una regulación que no siempre favorece a los pequeños y medianos empresarios, sin embargo, este es un tema que se explicará apartadamente durante el desarrollo del documento.

Finalmente, aunque el bajo flujo de clientes fue señalado por solo el 5%, resalta cierta necesidad de estrategias efectivas de marketing y fidelización para atraer consumidores. En este sentido, la falta de estrategias de marketing digital y la escasa segmentación de mercados son retos comunes para las empresas de Bucaramanga, que aún deben adaptarse a nuevas tendencias y formas de atraer a los consumidores (Pérez, 2020).

Estos resultados propiciaron un panorama integral de los principales desafíos que enfrentan los empresarios en el centro de Bucaramanga, permitiendo orientar estrategias como meta final del proyecto, que fomenten un desarrollo empresarial más competitivo y sostenible en base a sus principales dificultades en las diferentes comunas analizadas.

Figura 9. *Dificultades en la Gestión del Talento Humano en las empresas de la zona*

El talento humano se ha convertido en un factor determinante para el éxito y la competitividad de las empresas en la zona central de Bucaramanga. En un entorno empresarial cada vez más globalizado y competitivo, las organizaciones requieren de equipos de trabajo altamente capacitados, comprometidos y capaces de adaptarse rápidamente a las demandas cambiantes del mercado. Sin embargo, la gestión efectiva de este talento no es una tarea sencilla, especialmente en zonas altamente concurridas, donde las empresas, particularmente las pequeñas y medianas, enfrentan una serie de desafíos que impactan directamente en su estabilidad y rendimiento (Oltra, 2015).

Así mismo el desarrollo empresarial, entendido como el crecimiento y la consolidación de las empresas dentro de un entorno económico específico, depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para gestionar y optimizar sus recursos humanos (Bayo y Merino, 2002). En las principales ciudades comerciales del país, tales como Bucaramanga, la gestión del talento

humano juega un papel crucial para enfrentar los obstáculos que limitan la competitividad de las empresas, especialmente en la zona comercial central, un área caracterizada por su dinamismo, pero también por la alta concentración de negocios informales, deficiencias en infraestructura y restricciones económicas (Glaeser, 2012). La capacidad de las empresas para atraer, desarrollar y retener talento humano adecuado influye directamente en su capacidad para innovar, mejorar procesos y satisfacer las demandas del mercado, aspectos esenciales para el desarrollo empresarial a largo plazo (La República, 2024).

En este contexto, las dificultades más comunes en la gestión del talento humano se interrelacionan estrechamente con los desafíos estructurales y económicos que enfrenta la zona. Por ejemplo, la alta rotación de personal, identificada como la principal dificultad por el 26% de los encuestados, reflejó no solo la falta de competitividad en términos de salarios y beneficios, sino también una cultura organizacional deficiente y una escasa inversión en la fidelización del talento. En la misma línea, la dificultad para retener talento humano (20%) está vinculada con el entorno económico de Bucaramanga, donde las empresas pequeñas y medianas demostraron no siempre tienen los recursos para ofrecer condiciones atractivas para sus empleados, lo que limita a su vez la estabilidad organizacional y afecta la productividad.

Además, los resultados de la encuesta revelaron que la falta de tiempo para capacitar adecuadamente al personal (7%) y los bajos incentivos o salarios poco competitivos (18%) son factores que afectan tanto la calidad del capital humano como su desempeño. Estos elementos ubicados en la figura 9 destacan la carencia de estrategias enfocadas en la inversión en formación continua y desarrollo profesional, aspectos fundamentales para que las empresas de la región puedan competir con eficacia en mercados cada vez más exigentes. Además, los testimonios de los empleados, recogidos en la encuesta, evidencian que la mayoría de ellos no recibe ningún tipo

de capacitación, lo que subraya aún más la necesidad urgente de implementar políticas y prácticas que favorezcan el desarrollo del capital humano en la región (Villalba, 2001). De igual manera, la limitación de recursos para mejorar las condiciones laborales (20%) y la falta de cultura organizacional sólida (6%) son aspectos que evidencian una falta de infraestructura empresarial y una debilidad en la gestión interna de los recursos humanos, lo que limita el potencial de las empresas para crear un ambiente laboral motivador y productivo (Monsalve, 2015).

Por lo anterior, la gestión del talento humano no solo debe ser vista como un área administrativa dentro de las empresas, sino como un factor estratégico clave para el desarrollo económico y la competitividad en Bucaramanga. Las dificultades en este ámbito no solo repercuten en el rendimiento de las empresas, sino también en la capacidad de la región para fomentar un crecimiento empresarial sostenible. Superar estos desafíos requiere un enfoque integral que promueva políticas de capacitación, incentivos adecuados, retención de talento y una mayor inversión en la cultura organizacional.

Las preguntas cualitativas por su parte, incluidas en el estudio, específicamente "*¿Cuál es la principal oportunidad de mejora que ve en el entorno económico o comercial de la zona para su empresa?*" y "*¿Cómo considera que la nueva reforma laboral colombiana impacta a su empresa?*", aportaron un panorama clave para entender las percepciones de los empresarios referente a los desafíos y las oportunidades que enfrentan en la zona central de Bucaramanga. Este enfoque permitió identificar problemáticas estructurales y coyunturales desde la perspectiva de quienes están directamente involucrados en las dinámicas empresariales, cumpliendo así con el segundo objetivo de la investigación.

Las respuestas obtenidas revelaron que las principales oportunidades de mejora están relacionadas con el fortalecimiento de la infraestructura urbana, la implementación de políticas

locales que impulsen la formalización y el acceso a incentivos fiscales, finalmente, pero no por ello menos importante; el diseño de estrategias que promuevan un entorno comercial más competitivo y atractivo para los consumidores. Estas percepciones resaltan problemáticas recurrentes, como la inseguridad, el tráfico y la limitada visibilidad del comercio formal frente al informal, elementos que afectan significativamente la competitividad del sector. Además, la reforma laboral colombiana se percibe como un factor que genera incertidumbre entre los empresarios, especialmente en cuanto a los costos operativos y los beneficios para los empleados, lo que añade un componente crítico en la gestión del talento humano (Wu y Chaturvedi, 2009). De igual manera, también se evidenció el desconocimiento de esta por parte de los mismos empresarios, puesto que muchos de ellos no sabían los objetivos puntuales a los que esta nueva reforma apunta, remarcando así un problema de desinformación general para algunos.

Desde la perspectiva del desarrollo empresarial, las problemáticas identificadas se convierten en áreas clave para el diseño de medidas estratégicas que fomenten la competitividad y sostenibilidad de las empresas (Porter ,1990). Asimismo, estas preguntas cualitativas destacan la relevancia de considerar el entorno económico y comercial como un sistema integrado, donde las políticas públicas deben alinearse con las necesidades reales de los empresarios para fomentar un desarrollo más equilibrado. Según estudios previos (Clavijo, Vera y Fandiño, 2014), un entorno propicio en términos de infraestructura, regulación y apoyo financiero puede catalizar el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, mejorando su capacidad para competir a nivel regional y nacional.

En conclusión, las respuestas obtenidas no solo permitieron identificar las principales problemáticas enfrentadas por los empresarios, sino que también ofrecieron insumos valiosos para formular estrategias orientadas a potenciar las oportunidades de mejora. Este enfoque integral

garantiza que las medidas propuestas estén en sintonía con las realidades locales y contribuyan al desarrollo sostenible del sector comercial del centro de Bucaramanga.

La figura 10 presenta un resumen cualitativo basado en las respuestas de los empresarios del sector comercial del centro de Bucaramanga, enfocándose en tres aspectos clave: el impacto de la reforma laboral, las oportunidades de mejora en el entorno económico y comercial, y las medidas que las autoridades locales podrían implementar para fortalecer la competitividad empresarial en la zona. Este esquema sintetiza las percepciones más relevantes de los participantes, lo que permite identificar problemáticas y oportunidades desde una perspectiva estratégica.

Figura 10. *Percepciones Empresariales sobre Competitividad y Reformas en el Centro de Bucaramanga*

¿Cómo considera que la nueva reforma laboral colombiana impacta a su empresa? ¿Positiva o negativamente? ☐ Empresario 1: La considero negativa debido a que incrementará los costos laborales, afectando la contratación de personal. ☐ Empresario 2: La reforma tiene un impacto mixto; aunque protege a los empleados, las pequeñas empresas podrían tener dificultades para asumir las nuevas condiciones. ☐ Empresario 3: Afectará negativamente porque limita la flexibilidad laboral que necesitamos para responder a los picos de demanda. ☐ Empresario 4: Es una oportunidad para formalizar los contratos y mejorar la relación laboral con los empleados, aunque requiere ajustes presupuestarios a los que no puedo adaptarme ahora mismo.	¿Cuál es la principal oportunidad de mejora que ve en el entorno económico o comercial de la zona para su empresa? ☐ Empresario 1: Mejorar la infraestructura de la zona y reducir los costos de transporte para facilitar la logística de los productos. ☐ Empresario 2: El alto flujo de clientes debido a la temporada actual. También añadiría el implemento de las redes sociales como sistema de atracción hacia nuevos clientes. ☐ Empresario 3: El fácil acceso que se tiene a los clientes, con oportunidades de mejora en cuanto al servicio al cliente se pueden obtener mejores ganancias en un sitio con tanto flujo de personas.
¿Qué medidas considera que las autoridades locales deberían implementar para fortalecer la competitividad de las empresas en la zona central de Bucaramanga? ☐ Empresario 1: Crear estrategias para atraer más clientes a la zona, como campañas de publicidad y mejora en la seguridad del entorno. ☐ Empresario 2: Implementar medidas que reduzcan los impuestos locales y los costos operativos para las pequeñas y medianas empresas. ☐ Empresario 3: Establecer alianzas público-privadas para fomentar la capacitación empresarial y el acceso al financiamiento. ☐ Empresario 4: Promover políticas que incentiven la innovación en los negocios y el uso de herramientas tecnológicas.	

En el análisis de los factores externos que podrían dificultar el crecimiento o el desempeño de las empresas en la zona central de Bucaramanga, se identificaron varias amenazas significativas.

En primer lugar, el aumento de la competencia local y regional, derivado de la alta concentración de negocios en esta área, genera una dinámica de mercado altamente competitiva, especialmente desafiante para las pequeñas empresas que buscan atraer clientes en un entorno saturado. En segundo lugar, la inestabilidad económica y política (OCDE, 2021), caracterizada por fenómenos como la inflación, las fluctuaciones del tipo de cambio y las incertidumbres políticas, impacta negativamente la confianza tanto de los empresarios como de los consumidores, limitando el desarrollo de las actividades económicas. Asimismo, los cambios en las preferencias de los consumidores representan otro desafío, ya que los clientes demandan productos cada vez más sostenibles, innovadores y de alta calidad. Las empresas que no logren adaptarse a estas nuevas exigencias enfrentan el riesgo de perder competitividad en el mercado. Finalmente, aunque la seguridad (DNP, 2022), en Bucaramanga ha mejorado en términos generales, persisten problemas en algunos sectores de la zona central, donde la delincuencia e inseguridad continúan siendo factores disuasivos tanto para la inversión empresarial como para la afluencia de consumidores. Estos elementos, en conjunto, configuran un panorama complejo para el fortalecimiento del tejido empresarial en la región.

4.2.3. Análisis de dificultades y necesidades basado en las cinco fuerzas de Porter

Para identificar las principales dificultades en términos de competitividad en las dinámicas empresariales del sector comercial del centro de Bucaramanga, también se empleó el modelo de las cinco fuerzas de Porter como uno de los marcos analíticos. Este modelo permitió evaluar de manera estructurada los factores externos que afectan la competitividad, incluyendo la intensidad

de la competencia, la relación con proveedores y clientes, y las amenazas de nuevos actores y productos sustitutos. Al aplicar este enfoque, se facilita no solo la identificación de barreras estructurales y dinámicas, sino también el reconocimiento de oportunidades estratégicas para fortalecer la posición de las empresas en la zona.

Teniendo en cuenta lo anterior, el sector comercial del centro de Bucaramanga se caracteriza por una intensa rivalidad entre competidores, debido al alto nivel de concentración de negocios en un espacio limitado. Esta situación genera competencia directa en precios y servicios, lo que dificulta la fidelización de clientes y obliga a las empresas a operar con márgenes ajustados. Adicionalmente, la amenaza de nuevos entrantes es significativa, ya que la zona presenta relativamente bajas barreras de entrada, como costos iniciales moderados y ausencia de fuertes restricciones normativas. Esto incentiva la llegada constante de nuevos actores, lo que aumenta la saturación del mercado y pone en riesgo la sostenibilidad de los negocios establecidos.

Por otro lado, el poder de los proveedores afecta especialmente a las pequeñas y medianas empresas (Pymes), que dependen de un número limitado de proveedores. Esta concentración les otorga a los proveedores un alto nivel de control sobre los costos de los insumos, impactando negativamente las estructuras de costos de las empresas locales. En cuanto al poder de los compradores, este es elevado, ya que los consumidores cuentan con múltiples opciones en un entorno de alta competencia, lo que les permite exigir precios bajos y mayores beneficios. Esto genera presión adicional sobre los negocios, que deben equilibrar la calidad con la competitividad en precios para captar y retener clientes.

Finalmente, la amenaza de productos sustitutos se manifiesta a través del crecimiento del comercio electrónico y los centros comerciales modernos, que ofrecen ventajas como comodidad, variedad y acceso digital. Estos sustitutos han comenzado a cambiar los patrones de consumo,

desviando a los clientes del centro hacia formatos más convenientes y modernos. Este fenómeno exige que las empresas locales innoven en su propuesta de valor y adapten sus modelos de negocio para competir de manera efectiva, lo que a su vez se comprende en una problemática para algunos empresarios del sector.

En conclusión, el análisis mediante las cinco fuerzas de Porter evidenció un panorama desafiante para las empresas del centro de Bucaramanga, donde predominan problemas de alta competencia, poder limitado frente a proveedores y consumidores, y amenazas de sustitución. Estos hallazgos resaltan la necesidad de diseñar estrategias enfocadas en la diferenciación, la colaboración empresarial y el fortalecimiento de las capacidades internas, como el capital humano, para superar estas barreras y fomentar un entorno más competitivo y sostenible en la región.

4.3. Estrategias para el Fortalecimiento Competitivo del Sector Comercial en el Centro de Bucaramanga

El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter es una herramienta fundamental en el análisis estratégico empresarial, ya que permite entender las dinámicas competitivas que afectan a una industria o sector específico (Porter, 2008). Este modelo se basa en cinco factores clave: la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de productos o servicios sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes. La aplicación de este marco teórico en el contexto de las dinámicas empresariales del centro de Bucaramanga resulta particularmente útil para identificar las problemáticas actuales que afectan la competitividad del sector comercial. A través del análisis de estas fuerzas, es posible identificar las barreras competitivas y las oportunidades que podrían ser aprovechadas por las empresas de la zona. Este enfoque permite formular estrategias realistas y

contextualizadas que no solo aborden los retos inmediatos, sino que también fortalezcan la posición competitiva de las empresas en el largo plazo. Por ello, el modelo de Porter se presenta como un enfoque efectivo para el desarrollo de estrategias que puedan solventar las dificultades actuales de los empresarios del centro de Bucaramanga, optimizando sus operaciones y mejorando su competitividad en un entorno dinámico y desafiante.

4.3.1. Análisis de la competitividad de las dinámicas empresariales en la zona central desde una matriz DOFA cruzada

El análisis DOFA se consideró como una herramienta clave para la ejecución del tercer objetivo de esta investigación, ya que permitió identificar de manera integral los aspectos internos y externos que afectan las dinámicas empresariales en la zona comercial del centro de Bucaramanga. Este modelo ha sido fundamental para señalar las problemáticas actuales y plantear estrategias realistas, ya que articula las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo que facilitó un diagnóstico estratégico del entorno empresarial. Además, su enfoque permitió priorizar las acciones necesarias para fortalecer la competitividad del sector, al tiempo que se mitigan las debilidades y se aprovechan las oportunidades existentes.

Figura 11. *Matriz DOFA cruzada de las dinámicas empresariales*

Factores internos/Factores	Fortalezas:	Debilidades:
Externos	- Alta concentración de negocios en la zona central, lo que genera un flujo constante de clientes - Diversidad de sectores económicos que promueven una oferta comercial variada - Reconocimiento del área como el principal centro de comercio de la ciudad.	- Saturación del mercado, lo que incrementa la rivalidad entre competidores. - Falta de capacitación en temas de atención al cliente y gestión empresarial. - Altos costos de operación debido a la competencia desleal y el comercio informal.
Amenazas:	Estrategias FA:	Estrategias DA:
- Incremento en la inseguridad de la zona, lo que desmotiva a clientes y empresarios. - Cambios en la legislación laboral que afectan los costos empresariales. - Impacto negativo de la economía informal en los negocios establecidos.	Usar el reconocimiento de la zona como principal centro comercial para desarrollar campañas de marketing que destaquen la experiencia única de comprar en la zona central. Adicionalmente, fortalecer la colaboración entre empresarios para gestionar medidas de seguridad y mitigar el impacto de la inseguridad y la competencia desleal.	Reforzar la colaboración entre empresarios para hacer frente a la competencia informal mediante estrategias de diferenciación. Implementar buenas prácticas empresariales que reduzcan los costos operativos y mejorar la eficiencia de los negocios, mitigando así los impactos de las nuevas regulaciones y la rivalidad intensa en el mercado.
Oportunidades:	Estrategias FO:	Estrategias DO:
- Incremento en la demanda de productos locales por parte de consumidores conscientes. - Desarrollo de plataformas digitales y redes sociales para la promoción de negocios. - Interés de los consumidores por experiencias personalizadas y productos exclusivos.	Aprovechar la alta concentración de negocios y la ubicación estratégica para desarrollar plataformas digitales compartidas que promocionen los comercios locales y aumenten su alcance. Fomentar alianzas	Implementar capacitaciones empresariales en temas de tecnología y atención al cliente, utilizando los recursos disponibles en programas gubernamentales y redes de apoyo. También, promover la renovación

En el análisis DOFA desarrollado, las fortalezas identificadas, como la ubicación estratégica de la zona y su alto flujo de clientes, se entrelazan con las dinámicas de las cinco fuerzas de Porter, particularmente en términos de rivalidad competitiva y poder de negociación de los clientes (Becker y Huselid, 1998). Por ejemplo, la creación de estrategias para mejorar la experiencia del cliente se traduce en un incremento del valor percibido, fortaleciendo la posición competitiva de los comercios locales frente a sus competidores. Asimismo, las amenazas externas, como el incremento de nuevos competidores o la dependencia de proveedores, fueron consideradas desde una óptica realista para proponer soluciones que equilibren el poder de negociación en la cadena de valor.

Este documento DOFA evidencia cómo las dinámicas empresariales pueden potenciarse mediante estrategias que integren la competitividad, los conceptos de Porter y la capacidad adaptativa del sector. En conclusión, el análisis DOFA no solo ha facilitado la identificación de prioridades, sino que ha servido como base estructural para diseñar estrategias que impulsen el desarrollo económico de la zona central de Bucaramanga.

En relación con lo anterior, se estructuraron diversas estrategias enfocadas al mejoramiento de la competitividad de las empresas del sector a partir de las 5 fuerzas de Porter.

4.3.2. Rivalidad entre competidores existentes en la zona central de Bucaramanga

La rivalidad entre competidores existentes es una de las fuerzas más influyentes en cualquier mercado, especialmente en zonas urbanas con alta concentración comercial como el centro de Bucaramanga. La competencia en este entorno se intensifica debido a la proximidad de los comercios, la diversidad de productos y servicios ofrecidos y la saturación del mercado local. Las dinámicas económicas actuales, caracterizadas por una creciente presión en precios y

márgenes de ganancia debido a la competencia interna, junto con las dificultades económicas derivadas de la informalidad y las limitaciones de acceso a financiamiento, agudizan esta rivalidad. Las empresas deben adaptarse a un entorno en el que, además de competir por precios, también lo hacen por la atención al cliente, la calidad del producto y la fidelización de consumidores. Esta competitividad a menudo se convierte en un desafío para las empresas más pequeñas, que carecen de los recursos necesarios para destacarse y sobrevivir en un mercado tan saturado y volátil.

Teniendo en cuenta lo anterior, una estrategia clave para fortalecer las dinámicas comerciales del centro de Bucaramanga ante la alta rivalidad es la formación de alianzas estratégicas entre los comercios de la zona como consecuencia de la alta concentración empresarial de los locales en los diferentes sectores y zonas establecidas (Calderon, *et al*, 2010). Las alianzas pueden tomar diversas formas, desde colaboraciones en marketing conjunto hasta la creación de promociones cruzadas o redes de apoyo logístico. Esta cooperación no solo facilita la reducción de costos operativos, sino que también incrementa la visibilidad de los negocios participantes, permitiendo acceder a una mayor base de clientes a través de la sinergia entre comercios de la misma zona. Además, las alianzas pueden generar una oferta más atractiva al cliente, que valore la diversidad y la calidad de productos complementarios en lugar de optar solo por precios bajos. Esta estrategia no solo fortalece la competitividad de los comercios individuales, sino que contribuye al desarrollo económico del centro de Bucaramanga al promover una cooperación activa y un sentido de comunidad empresarial.

4.3.3. Amenaza de nuevos competidores en las dinámicas empresariales de la zona central de Bucaramanga

La amenaza de nuevos competidores es una fuerza clave en el análisis competitivo, especialmente en mercados urbanos como el centro de Bucaramanga, donde la concentración de comercios y la diversidad de servicios atraen constantemente a nuevos empresarios. La facilidad de acceso al mercado, combinada con la potencial rentabilidad que ofrece la zona, genera un entorno en el que los empresarios existentes se enfrentan a la constante llegada de nuevos actores. Sin embargo, la amenaza de nuevos competidores no solo se refiere a la entrada de empresas en términos de cantidad, sino también a la introducción de modelos innovadores que puedan ofrecer productos o servicios a precios más competitivos o con mayor valor agregado. Esta situación, sumada a las dificultades económicas locales, como la informalidad y la alta presión competitiva, coloca a los empresarios establecidos en una posición vulnerable, obligándolos a mejorar sus procesos y adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias del mercado para mantener su competitividad.

Una estrategia fundamental para enfrentar la amenaza de nuevos competidores es la implementación de un enfoque continuo hacia la innovación y la diferenciación de los productos o servicios ofrecidos. Los empresarios del centro de Bucaramanga pueden aprovechar sus conocimientos del mercado local y las necesidades específicas de los consumidores para crear ofertas exclusivas que no solo atraigan a nuevos clientes, sino que fidelicen a los existentes. Esta diferenciación puede lograrse a través de la mejora de la calidad del servicio, la incorporación de tecnología en la atención al cliente, o incluso la personalización de productos según las preferencias de los consumidores. Además, los empresarios deben invertir en la capacitación constante de su personal, asegurándose de que estén bien informados y preparados para adaptarse

a las innovaciones del sector. Invertir en la innovación, ya sea en productos, procesos o experiencia del cliente, genera un valor único que dificulta la entrada de nuevos competidores en condiciones favorables, fortaleciendo así las empresas existentes ante la competencia externa.

4.3.4. Poder de negociación de los proveedores y las dinámicas económicas actuales de la zona

El poder de negociación de los proveedores es otra fuerza clave dentro del análisis competitivo, ya que afecta directamente la capacidad de las empresas para mantener márgenes de ganancia saludables y ofrecer productos o servicios a precios competitivos (Porter, 2008). En el contexto del centro de Bucaramanga, los proveedores juegan un papel fundamental en la competitividad de las empresas, especialmente cuando se trata de la disponibilidad de materias primas, insumos o servicios necesarios para operar. En la actualidad, las dinámicas económicas de la zona han generado un escenario en el que los proveedores poseen un poder significativo debido a la concentración de ciertos productos y la falta de alternativas locales en algunos sectores. Este poder se ve incrementado por factores como el costo de los insumos, los plazos de entrega, y en algunos casos, la dependencia de proveedores específicos, lo que limita la capacidad de las empresas para negociar precios favorables y acceder a condiciones más competitivas.

Para contrarrestar el poder de negociación de los proveedores y mejorar la competitividad de las empresas en el centro de Bucaramanga, una estrategia clave es la diversificación de la cadena de suministro. Los empresarios deben buscar proveedores alternativos o establecer relaciones con múltiples fuentes de suministro, tanto a nivel local como regional, lo que les permitirá reducir la dependencia de un solo proveedor y, por ende, negociar mejores condiciones en términos de precios y plazos. Además, los empresarios pueden unirse en asociaciones o redes comerciales para fortalecer su poder negociador colectivo. Mediante la negociación conjunta de precios, cantidades

y condiciones, pueden obtener mejores acuerdos con los proveedores y, a su vez, disminuir el costo de los insumos. Esta cooperación entre empresas locales también podría incluir la compra de insumos en grandes volúmenes o el intercambio de recursos y servicios, lo que generaría economías de escala y optimizaría los costos operativos. De esta forma, los empresarios del centro de Bucaramanga podrían minimizar la presión de los proveedores y mejorar su competitividad al reducir los costos de producción y ofrecer precios más atractivos a los consumidores.

4.3.5. Poder de negociación de los compradores

Los clientes o consumidores de la zona central tienen un poder de negociación significativo, ya que tienen muchas opciones disponibles y pueden fácilmente comparar precios y calidad. Los clientes buscan alternativas (locales, online, comercio informal) y no dudan en cambiar de proveedor si no están satisfechos con el producto o servicio.

Tomando en cuenta la información anterior, se concluye que una de las principales estrategias enfocadas al mejoramiento de la competitividad del sector desde el poder de negociación de cada cliente es la correcta gestión y capacitación del talento humano encargado de la atención al cliente, pues esta aumenta la probabilidad de retención y compra en un cliente o comprador. Asimismo, es importante que cada empresario mantenga siempre una buena ética comercial y empresarial al ofrecer productos de calidad a sus clientes, pues un producto de buena calidad mejora la experiencia del cliente y genera retención y compras futuras de dicho cliente, así como ofrecerle a este mismo un rango de precios competitivos que se ajusten a las necesidades del mercado.

4.3.6. Amenaza de productos sustitutos

Dependiendo del sector, la amenaza de productos sustitutos es alta. “Ser parte de la situación de que un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. Todo se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar con precios más bajos, reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa, afectando la estabilidad del precio de venta en el mercado” (Restrepo y Rivera Rodríguez, 2008).

Para mejorar la competitividad de una empresa frente a la amenaza de productos sustitutos, se propone una estrategia basada en la innovación constante y la diferenciación de sus productos o servicios. Esto implica la implementación de procesos de investigación y desarrollo para identificar y satisfacer las cambiantes preferencias de los consumidores, asegurando que los productos no solo cumplan con las expectativas actuales, sino que también ofrezcan valor agregado en términos de calidad, funcionalidad o sostenibilidad. Además, es fundamental adoptar tecnologías avanzadas que permitan mejorar la eficiencia operativa y reducir costos, lo que posibilitará competir en precio sin sacrificar los márgenes de utilidad. De este modo, la empresa no solo mitigará la presión de sustitutos potenciales o más accesibles, sino que también fortalecerá su posicionamiento en el mercado, promoviendo una ventaja competitiva sostenible.

5. Conclusiones

El análisis integral de las dinámicas empresariales en la zona central de Bucaramanga ha permitido explorar con detalle los elementos que definen su funcionamiento, sus retos y su potencial como epicentro comercial. Este estudio, fundamentado en un enfoque que articula las perspectivas de empresarios, el impacto de las regulaciones, y el papel de las autoridades locales, reveló un panorama multifacético que combina desafíos estructurales con oportunidades

estratégicas de crecimiento. Esta zona, caracterizada por una intensa actividad comercial que incluye sectores como peletería, vidrios, envases, calzado, ropa, surtidoras, licores, Tecnología, y otros muchos más segmentos especializados, se configura como un epicentro de interacción entre pequeñas, medianas y grandes empresas. No obstante, el desarrollo empresarial en este entorno enfrenta retos significativos derivados de factores tanto internos como externos.

Por un lado, las problemáticas identificadas a través de las perspectivas del empresario y el análisis mixto en sí revelaron que las empresas luchan contra desafíos como el impacto negativo de regulaciones laborales recientes, altos costos operativos, insuficiencia en infraestructura, y dificultades relacionadas con la logística y el acceso a insumos. Estas dificultades afectan directamente la competitividad y la sostenibilidad de las empresas, especialmente de las pequeñas y medianas, que carecen de los recursos necesarios para adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno económico y normativo.

A pesar de los retos mencionados, la zona central de Bucaramanga por otra parte se posiciona como un espacio comercial estratégico gracias a su alto flujo de personas y a la concentración de actividades económicas diversas, como la peletería, la venta de insumos para vidrios, envases, licores, textiles, surtidoras, calzado, tecnología, ropa y demás. Estas actividades reflejaron una red económica dinámica que puede fortalecerse a través de la implementación de estrategias digitales y de marketing para atraer nuevos clientes y fidelizar los existentes. La innovación tecnológica y el uso eficiente de redes sociales también aparecen como herramientas clave para maximizar la competitividad en un mercado cada vez más globalizado y de cierta manera “agresivo”.

A partir de este análisis, se concluye que la competitividad empresarial en la zona central depende de una acción conjunta entre autoridades locales y empresarios. Las autoridades tienen la

responsabilidad de implementar políticas públicas que incentiven la innovación, reduzcan los costos fiscales, y promuevan un entorno seguro y ordenado. Por su parte, los empresarios deben adoptar una mentalidad proactiva, fomentando la capacitación continua de sus equipos, invirtiendo en la digitalización de procesos, y desarrollando prácticas sostenibles que minimicen el impacto ambiental, lo cual podría mejorar su imagen frente a los consumidores.

Este estudio ha demostrado que las dinámicas empresariales son un reflejo de las interacciones económicas, sociales y regulatorias de un territorio. Fortalecer estas dinámicas implica no solo superar las barreras existentes, sino también potenciar las fortalezas identificadas. La zona central de Bucaramanga tiene el potencial de consolidarse como un eje económico regional si logra equilibrar estas dimensiones, permitiendo que sus empresas sean más competitivas, resilientes e inclusivas. En este sentido, la colaboración estratégica entre todos los actores involucrados será esencial para garantizar un crecimiento sostenible y equitativo que beneficie no solo a las empresas, sino también a la comunidad en general.

6. Recomendaciones

El centro de Bucaramanga representa un eje vital para la actividad económica de la ciudad, caracterizándose por su alta concentración de comercios, diversidad de sectores productivos y su dinamismo empresarial. Sin embargo, el análisis de las dinámicas empresariales de esta zona ha revelado desafíos significativos relacionados con la infraestructura, la formalización, el acceso a financiamiento y la adaptación a cambios normativos, entre otros factores. A pesar de estas limitaciones, las empresas de la zona también enfrentan grandes oportunidades de mejora, como el potencial para atraer nuevos clientes, aprovechar el flujo constante de personas y fortalecer su competitividad mediante la adopción de estrategias innovadoras. En este contexto, resulta

fundamental recomendar acciones concretas que contribuyan a superar las problemáticas actuales y a potenciar el desarrollo sostenible de la zona.

Para fortalecer la competitividad de las dinámicas empresariales en la zona central de Bucaramanga, es crucial implementar estrategias que aborden las problemáticas identificadas y promuevan un entorno favorable para el desarrollo empresarial. En primer lugar, se requiere que las autoridades locales prioricen inversiones en infraestructura física y tecnológica. Mejorar la accesibilidad vial, optimizar la logística para el transporte de mercancías y garantizar una conectividad digital de alta calidad permitiría a las empresas no solo operar con mayor eficiencia, sino también atraer nuevos clientes y proveedores. Además, la implementación de programas de modernización urbana, como la revitalización de espacios comerciales y la creación de áreas peatonales o zonas de descanso para los compradores, no solo dinamizaría el flujo de personas, sino que también contribuiría a mejorar la percepción de seguridad y atractivo de la zona.

Por otro lado, los empresarios también deberían adoptar un papel proactivo para impulsar su competitividad. Es fundamental que las empresas desarrollen estrategias de diversificación de productos y servicios, adaptándose a las demandas cambiantes del mercado. Por ejemplo, los comerciantes del centro podrían explorar la posibilidad de integrar servicios digitales en sus negocios, como la implementación de herramientas de comercio electrónico o el uso de aplicaciones móviles para la interacción con clientes. Asimismo, invertir en capacitación para los empleados es clave; desarrollar habilidades en atención al cliente, manejo de tecnología y técnicas de ventas podría marcar una diferencia significativa frente a la competencia.

Tanto autoridades como empresarios pueden colaborar en la creación de redes locales que faciliten el intercambio de conocimientos y recursos mutuos. Esto podría materializarse a través de programas de mentoría empresarial, en los que empresas más consolidadas guíen a

emprendimientos emergentes, o mediante eventos de networking donde se identifiquen oportunidades de negocio conjuntas. En esa vía, los empresarios también podrían formar alianzas estratégicas con otros actores del sector para optimizar costos, mejorar la calidad de los productos y ampliar sus mercados. Por ejemplo, compartir sistemas de logística o comprar insumos de manera conjunta podría generar ahorros significativos.

Además, es importante que los empresarios reconozcan la importancia de la sostenibilidad como una ventaja competitiva. Adoptar prácticas responsables, como la gestión eficiente de residuos, la reducción del consumo energético o el uso de materiales reciclables, no solo mejora la percepción del negocio ante los clientes, sino que también puede abrir puertas a mercados más exigentes que valoran el compromiso ambiental. De forma similar, aprovechar los incentivos fiscales o programas de apoyo ofrecidos por las autoridades para proyectos sostenibles podría representar un alivio financiero y una oportunidad de innovación, ya que hoy en día si existen programas de libre acceso al crédito tales como el fondo *emprender*, sin embargo, son los empresarios quienes muchas veces no están informados acerca de estas herramientas.

Por último, mientras las autoridades deben simplificar y digitalizar los trámites administrativos para fomentar la formalización empresarial, los empresarios deben responder de manera activa buscando regularizar sus negocios, ya que esto les permite acceder a mayores beneficios legales, financieros y comerciales. La planificación a largo plazo y el aprovechamiento de estas políticas ayudarán a consolidar sus operaciones en un entorno cada vez más competitivo y globalizado.

Referencias

- Alcaldía de Bucaramanga. (s/f). Gov.co. Recuperado el 15 de enero de 2014, de <https://www.bucaramanga.gov.co/bucaramanga-nuestra-ciudad/historia/>
- Barrantes, R. (2014). *Investigación, Un camino al conocimiento, Un Enfoque Cualitativo, Cuantitativo y Mixto*. San José, Costa Rica,: Editorial EUNED.
- Bayo, M. A., y Merino, D. d. (2002). Las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento: Un Estudio de los Factores que Influyen Sobre su Adopción en la Industria Española. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12, 227-246.
- Bayona, C., Goñi, S., y Madorran, C. (2000). Compromiso organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de recursos humano. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*.
- Becker, B., y Huselid, M. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16.
- Betanzos Díaz, N., y Paz Rodríguez, F. (2007). Análisis Psicométrico del Compromiso Organizacional como Variable Actitudinal. *Anales de Psicología*, vol. 23, núm. 2., 207-215.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Ufe*. NEw York: Wiley.
- Boada-Grau, J., y Gil-Ripoll, C. (2011). Medida de las prácticas de recursos humanos: propiedades psicométricas y estructura factorial del. *Anales de Psicología*, 527-535.
- Brundtland, C. d. (1983). *Cepal.org*. Obtenido de Cepal.org.
- bucaramanga, A. d. (2020 - 2023). *BUCARAMANGA CIUDAD DE OPORTUNIDADES*. Bucaramanga: Alcaldia de bucaramanga.

- Calderon, G., Naranjo, J., y Álvarez, C. (2010). Gestión Humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una Aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-36.
- Ceballos Ramírez, A. (2002). *¿Que són las Organizaciones?* Bogotá: Universidad del Rosario.
- Corral , Y. (2009). Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de investigación para la recolección de datos. *Revista Ciencias de la Educación*, 228-247.
- Departamento de Planeación Nacional. (02 de 2017). *www.dane.gov.co*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/reloj/>.
- Dourojeanni, A. (2000). Procedimientos de gestión para el desarrollo sustentable. *CEPAL. División de Recursos Naturales e Infraestructura.*, 10.
- Flick, U. (2012). *El enfoque mixto de investigación: algunas características*.
- Fuentes, P. (2009). Relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional: Evolución en el estudio y medición del compromiso organizativo. *Perspectivas*, 107-136.
- Guest, D. (1999). Human Resource Management- The workers Verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5-25.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Vol. 5). México: Mc Graw Hill.
- Juan Caseres, J. A. (2002). Gestión Estrategica de la sostenibilidad en el ambito local: la agenda 21 local. *Revista Galleja de Economía*, 19.
- K.A.Salishev. *Fundamentos de Cartografía*, 1990
- Monsalve-Castro, C. (2014). *Gestión de la Calidad del servicio en los Hoteles Pyme de Bucaramanga y su área metropolitana*. Bucaramanga: USTA.

- Ochoa, A. . (2017). La economía popular, una economía invisible. *Universidad Cooperativa de Colombia y Fundación Universitaria Maria Cano*.
- Oltra, F. (2015). Características diferenciales entre la dirección de personal y la Gestión de Recursos Humanos. Valencia.
- Ordiz Fuertes, M. (2002). Pácticas de Alto Rendimiento en Recursos Humanos: Concepto y Factores que Motivan su Adopción. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12, 247-265.
- Pascual, V. (2013). *El uso de la prácticas de Alto rendimiento en la Pyme: aplicación, factores explicativos y estrategia corporativa*. Universidad de Valencia, Valencia.
- Peralta, G. M., Santofimio, A. M., y Segura, V. (2007). El Compromiso Laboral: Discursos en la Organización. *Psicología Desde El Caribe*, 19, 81-109.
- Pimienta, R. (2000). Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas. *Política y Cultura*, 263-276.
- Rodríguez, J. (Enero de 2001). Los sistemas de gestión de recursos humanos y la efectividad de las organizaciones. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Rodriguez, V. (2012). La naturaleza jurídica de las cajas de compensación en Colombia: Una visión frente a su control. *Justicia Juris*, 8(1), 9-21.
- Vara, A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Villalba, M. O. (2001). Incremento de la Satisfacción y del Compromiso Organizacional de los Empleados a través del Liderazgo Efectivo. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 26., 5-17.

Wu, P.-C., y Chaturvedi, S. (2009). The role of procedural justice and power distance in the relationship between high performance work systems and employee attitudes: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 35(5), 1228-1247.

Zeithaml, V., Parasuraman, A., y Berry, L. (1993). *Calidad Total En la Gestión de Servicios*. Madrid: Díaz de Santos.

Apéndices

Apéndice A. *Encuesta orientada al estudio de las Dinámicas Empresariales en la zona Formal Comercial de Bucaramanga*

OBJETIVO

Recopilar datos o información sobre el entorno actual de las dinámicas empresariales
Que nos permitan identificar factores que dificultan el fortalecimiento del tejido
empresarial formal en la zona central de Bucaramanga.

INTRODUCCIÓN

Estimado(a) empresario(a),

Le agradecemos por tomarse el tiempo para participar en esta encuesta. El objetivo de esta investigación es analizar las dinámicas empresariales que se desarrollan en la zona comercial formal del centro de Bucaramanga, con un enfoque particular en los factores que impactan la competitividad de las empresas en este entorno. A través de este estudio, buscamos comprender las percepciones de los empresarios sobre la situación actual del sector, identificar las principales dificultades y necesidades que enfrentan, así como los factores que afectan su capacidad para competir en el mercado.

Los resultados de esta encuesta nos permitirán generar un diagnóstico detallado de las condiciones económicas que inciden directamente en el éxito y sostenibilidad de las empresas de la zona. Esta información será de gran utilidad para diseñar estrategias que puedan fortalecer la competitividad del sector, mejorar el entorno empresarial y, en última instancia, contribuir al desarrollo económico de la ciudad. Su participación es crucial para obtener datos precisos y representativos, que servirán como base para la toma de decisiones por parte de los actores clave del ecosistema empresarial y las autoridades locales.

Agradecemos sinceramente su colaboración. Sus respuestas serán tratadas con total confidencialidad y exclusivamente con fines académicos.

INSTRUCCIONES

Respetado emprendedor:

1. Lea cuidadosamente la introducción de la encuesta. Esta sección puede proporcionar información importante sobre el propósito y la confidencialidad de la encuesta.
2. Lea cada pregunta detenidamente. Asegúrese de entender qué se está preguntando antes de responder.
3. Responda honestamente a cada pregunta. Su opinión es valiosa y contribuirá al objetivo de la encuesta.

4. Dedique el tiempo suficiente para completar la encuesta de manera adecuada. Evite apresurarse para asegurarse de proporcionar respuestas reflexivas y precisas.
5. Lea las políticas de confidencialidad o anonimato proporcionadas al inicio de la encuesta. Asegúrese de comprender cómo se manejarán sus respuestas y si se mantendrán confidenciales.
6. Responda con confianza, sabiendo que sus respuestas serán tratadas con discreción y no se compartirán con terceros sin su consentimiento.
7. Una vez que haya respondido todas las preguntas, revise sus respuestas para asegurarse que estén completas y precisas.
8. Presione el botón de envío o sigue las instrucciones proporcionadas para finalizar y enviar la encuesta.

ASPECTOS ÉTICOS DE LA INVESTIGACIÓN - TRATAMIENTO DE DATOS

La Universidad Santo Tomás, como Institución de Educación Superior, entidad sin ánimo de lucro, identificada con NIT 860.012.357-6, Mediante la gestión del Observatorio Socioeconómico de Santander adscrito a la Facultad de Economía, en cumplimiento de lo previsto en el Decreto 1377 de 2013, reglamentario de la Ley 1581 de 2012, y actuando en su calidad de responsable del Tratamiento de Datos, solicita su autorización para que, de manera previa, expresa, libre y debidamente informada, permita dar tratamiento de los datos personales de identificación y contacto que suministra a través del presente formulario.

La finalidad por la cual el Observatorio recolecta los datos aquí solicitados es para la realización de procesos de investigación académica a quienes así lo autorizan. Para ejercer sus derechos a conocer, actualizar y rectificar sus datos personales o revocar la autorización otorgada para el tratamiento de estos, podrá presentar una consulta o reclamo al correo electrónico sgdp.ustabucaramanga@ustabuca.edu.co, observatoriosocioeconomico@ustabuca.edu.co Lo invitamos a que consulte nuestra Política de Tratamiento de la Información Personal en www.ustabuca.edu.co.

Acepta

No Acepta

INFORMACIÓN PERSONAL DEL ENCUESTADO

2. ¿Cuál son sus nombres y apellidos? _____
3. Edad. _____
4. ¿Cuál es su correo electrónico? _____
5. Género
 - a. Hombre
 - b. Mujer
 - c. otro
6. Nivel de Escolaridad
 - a. Primaria
 - b. Bachillerato
 - c. Técnico
 - d. Tecnólogo
 - e. Pregrado
 - f. Posgrado
 - g. Ninguno
7. Lugar de Residencia (Barrio-Comuna) _____
8. ¿Cuál es su rol en el emprendimiento?
 - a. Dueño de la empresa
 - b. Administrador o Gerente general
 - c. Familiar u asociado al Desarrollo de la Actividad
 - d. Empleado Operativo
 - e. Otro

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

9. ¿Cuál es el nombre de la empresa? _____
10. ¿A qué sector o Actividad pertenece su empresa?
 - a. Comercio y Venta al por Menor
 - b. Servicios
 - c. Industria y Manufactura
 - d. Construcción e Infraestructura
 - e. Transporte y Logística
 - f. Agroindustria y Agricultura
 - g. Arte, Cultura y Entretenimiento
 - h. Tecnología e Innovación
 - i. Energía y Recursos Naturales
 - j. Financiero y Bancario

- k. Inmobiliarias y Bienes Raíces
 - l. Servicios de Tecnología y Telecomunicaciones
 - m. Organizaciones no lucrativas (ONG) y
 - n. Otras _____
11. ¿Cuántos años lleva su empresa operando? _____
12. ¿Cuál es el tamaño de su empresa?
- a. Microempresa (1-10 empleados)
 - b. Pequeña empresa (11-50 empleados)
 - c. Mediana empresa (51-200 empleados)
 - d. Gran empresa (más de 200 empleados)
13. Dirección en la que se única su empresa _____
14. ¿Cuál fue la razón o motivación principal por la cual inició a desarrollar su empresa?
- a. Tradición familiar / herencia
 - b. No logró encontrar trabajo como asalariado
 - c. Fue despedido de un empleo asalariado
 - d. Para obtener mayores ingresos
 - e. Encontró una oportunidad en el
 - f. mercado
 - g. Tiene mayor flexibilidad (horaria, etc.)
 - h. Tomar sus propias decisiones / ser su propio jefe
 - i. Deseaba organizar su propia empresa
 - j. Responsabilidades familiares
 - k. Trabajaba muy lejos del hogar
 - l. Trabajaba con horarios muy extensos
15. ¿Cuál fue el medio utilizado para poner en marcha su empresa?
- a. Ahorros o recursos propios
 - b. Préstamo o crédito bancario
 - c. Crédito de cooperativas, caja de compensación, otros
 - d. Crédito de proveedores
 - e. Programa de gobierno (Fondo Emprender, etc.)
 - f. Crédito de instituciones sin fines de lucro
 - g. Préstamo de amigos o parientes (sin intereses)
 - h. Con prestamista particular o gota a gota (con intereses)
 - i. Inversionista privado
 - j. No necesitó financiamiento inicial
16. ¿Cuál es el medio que utiliza para vender los bienes y/o servicios de la empresa?
- a. Redes sociales

- b. Festivales o eventos de emprendimiento
 - c. Publicidad online
 - d. Relaciones con personas influyentes
 - e. Punto físico
 - f. Plataformas de venta por Internet (Amazon, mercado libre, entre otras)
 - g. Tiendas e-commerce – catálogos de productos (Shopify, Magento, Opencart, Woocommerce, Trendanube)
 - h. Punto físico y virtual.
17. ¿Cuál es público que compra los bienes y/o servicios del emprendimiento?
- a. Familias o personas
 - b. Empresas o negocios
 - c. Personas fuera de la ciudad o región
 - d. Personas fuera del país (exportaciones)

PERCEPCIÓN SOBRE LAS DINAMICAS Y EL ENTORNO ECONÓMICO

18. ¿Cuáles considera que son los principales factores que afectan la competitividad de su empresa en la zona?
- Precios de los productos/servicios
 - Calidad del producto/servicio
 - Acceso a financiamiento
 - Infraestructura y condiciones del entorno
 - Innovación y adopción tecnológica
 - Falencias de capacitación y desarrollo de capital humano
 - Existencia de comercio informal en la zona
 - Flujo de clientes
 - Otros
19. ¿Qué tan fácil o difícil considera que es para su empresa mantenerse competitiva en la zona central de Bucaramanga?
- Muy fácil
 - Fácil
 - Moderadamente fácil
 - Difícil
 - Muy difícil
20. ¿Cómo calificaría el entorno económico actual de la zona comercial del centro de Bucaramanga?
- Muy favorable
 - Favorable
 - Neutral
 - Desfavorable
 - Muy desfavorable
21. ¿Cuál considera que es el principal desafío económico que enfrenta su empresa en la actualidad?
- Aumento de costos
 - Escasez de clientes
 - Competencia desleal
 - Acceso limitado a crédito/financiamiento
 - Regulaciones o trámites burocráticos desfavorable
 - Otros
22. ¿Considera que las políticas públicas y las condiciones de infraestructura en la zona afectan la competitividad de su empresa?
- Si, negativamente
 - Si, positivamente
 - No, no afecta
 - No estoy seguro(a)

23. ¿Cómo considera que la nueva reforma laboral colombiana impacta a su empresa?;
¿Positiva o Negativamente? Exponga su opinión de manera abierta

24. ¿Cuál es la principal oportunidad de mejora que ve en el entorno económico o comercial de la zona para su empresa? _____

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA

25. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta al intentar mejorar la estabilidad y el rendimiento de su equipo de trabajo en el ámbito del talento humano? Seleccione las opciones que considere.
- a. Alta rotación de personal (El flujo constante de nuevos empleados dificulta la creación de un equipo estable y comprometido)
 - b. Falta de tiempo para capacitar adecuadamente
 - c. Dificultad para retener talento humano
 - d. Bajos incentivos o salarios poco competitivos
 - e. Falta de cultura organizacional sólida
 - f. Desajuste entre las habilidades requeridas y las habilidades del personal
 - g. Limitación de recursos para mejorar las condiciones laborales
 - h. Otros
26. ¿En qué áreas cree que su empresa necesita mejorar para ser más competitiva?
- a. Innovación tecnológica
 - b. Capacitación del personal y mejora del servicio al cliente
 - c. Estrategias de marketing
 - d. Diversificación de productos/servicios
 - e. Optimización de procesos internos
 - f. Otras
27. ¿Qué tan importante es para su empresa el uso de nuevas tecnologías para mejorar la competitividad?
- a. Muy importante
 - b. Importante
 - c. Moderadamente importante
 - d. Poco importante
 - e. No es importante
28. ¿Qué tipo de capacitación reciben regularmente los empleados de su empresa?
- a. Formación técnica
 - b. Capacitación en ventas y atención al cliente
 - c. Formación en innovación o nuevas tecnologías

- d. No reciben capacitación
- e. Otros

NECESIDADES, DIFICULTADES Y PERSPECTIVAS

29. ¿Cuáles considera que son las principales dificultades que enfrenta su empresa para lograr un crecimiento sostenible en la zona?
- a. Falta de acceso a financiamiento
 - b. Escasez de clientes
 - c. Condiciones del mercado local
 - d. Problemas logísticos o de distribución
 - e. Problemas de contratación o retención de talento humano
 - f. Otros
30. ¿Qué tipo de apoyo considera que sería más útil por parte del gobierno para mejorar la competitividad de su empresa en la zona?
- a. Mejora de la infraestructura
 - b. Acceso a programas de capacitación y formación empresarial
 - c. Facilidades para el acceso a financiamiento
 - d. Apoyo en la promoción y marketing de la empresa
 - e. Oportunidades para la cooperación o asociaciones empresariales
 - f. Otros
31. ¿Qué medidas considera que las autoridades locales deberían implementar para fortalecer la competitividad de las empresas en la zona central de Bucaramanga? Responda libremente bajo su opinión.
32. ¿Qué tan satisfecho(a) está con el apoyo que recibe de entidades gubernamentales o privadas para el desarrollo de su empresa?
- a. Muy satisfecho(a)
 - b. Satisfecho(a)
 - c. Neutral
 - d. Insatisfecho(a)
 - e. Muy insatisfecho(a)
33. ¿Cuáles son las expectativas de su empresa a mediano plazo (2-5 años) respecto a su competitividad y posicionamiento en el mercado?
- a. Mejorará significativamente
 - b. Mejorará moderadamente
 - c. Se mantendrá igual
 - d. Empeorará

34. ¿Está su empresa considerando ampliar sus operaciones o diversificar sus productos/servicios en el futuro cercano?
- a. Sí, estamos en proceso de expansión
 - b. Sí, estamos considerando expandirnos
 - c. No, no tenemos planes de expansión por ahora

Apéndice B. Diario de campo realizado por los investigadores para la construcción del documento.

OBJETIVO

Identificar y delimitar el área de estudio mediante procesos de observación directa aplicada, con el fin de conocer el panorama económico del sector.

DIARIO DE CAMPO		
Actividad	Observación directa de puntos, para delimitación de zonas y actividades.	Fecha: 19.11.2024
Investigador/estudiante	Juan Sebastian Balaquera Medina	
Objetivo/pregunta	Identificar y delimitar las actividades empresariales	
Situación	Se realizaron recorridos sistemáticos en los calles comprendidas	
Lugar-espacio	Cra 17, cra 18 - Zona de peleterías, vidrierías y envases	
Técnica aplicada	Observación estructurada con registro de datos Mixtos	
Personajes que intervienen	Comerciantes, empleados de los locales y clientes	
Descripción de actividades, relaciones y situaciones sociales cotidianas		Consideraciones Interpretativas/Analíticas con respecto al objetivo o pregunta de investigación
Durante el recorrido, se identificaron patrones significativos en las dinámicas. La zona central cuenta con una alta densidad de comercios, donde predominan: - Peleterías - Vidrierías - Surtidoras - Expendios de licores		El entorno empresarial se vio caracterizado por una alta concentración de negocios similares, lo que refuerza la necesidad de estrategias que hagan más competitivo.
Observaciones	Se registró una mayor actividad comercial en las horas A.M. Se identificaron ciertas dificultades que dificultan el fortalecimiento de talento humano.	

DIARIO DE CAMPO	
Actividad	Observación directa aplicada a delimitar las zonas y actividades establecidas
Fecha:	20.11.2024
Investigador/estudiante	Sebastian Londono Silva
Objetivo/pregunta	Identificar las dinámicas empresariales de la zona
Situación	Observación directa de los establecimientos y operaciones
Lugar-espacio	Cra 24, Carrera 15, Cra 17, Cra 18
Técnica aplicada	Observación directa con registro manual y fotográfico
Personajes que intervienen	Comerciantes, empleados, clientes y transeúntes de la zona
Descripción de actividades, relaciones y situaciones sociales cotidianas	Consideraciones interpretativas/Analíticas con respecto al objetivo o pregunta de investigación
El recorrido permitió identificar una alta concentración de locales dedicados a la tecnología, destacan tiendas de equipos móviles, accesorios y Servicio Técnico. Así mismo se le suman un gran número de ferreterías y tiendas de comercio al por mayor.	Este sector muestra dinamismo y adaptación a la demanda local pero se enfrenta a la necesidad de innovar en el servicio al cliente, y medidas de fidelización a clientes.