

Nivel de productividad y competitividad de empresas del sector comercio que realizan actividades relacionadas con la construcción

Level of productivity and competitiveness of companies in the commerce sector engaged in activities related to construction

Juan José Botero¹
Martha Cecilia Giraldo²
Olga Inés Ceballos³

Recibido: 10/08/2016- Aceptado: 18/11/2016

Cómo citar este artículo: Botero, J., Giraldo, M. y Ceballos, O. (2016). Nivel de productividad y competitividad de empresas del sector comercio que realizan actividades relacionadas con la construcción. *Sinapsis* (8), 2, 77-98

Resumen

El análisis del estado actual de las empresas comerciales que realizan actividades del clúster de la construcción en el departamento del Quindío, permitió identificar y consolidar algunos factores relacionados a la productividad y competitividad; insumo para el desarrollo del Plan Regional de Competitividad. Se realizó un diagnóstico identificando oportunidades de mejora en cada una de las variables; obteniendo como resultado un promedio general del 23,36% de desarrollo y ejecución; ubicando su cadena productiva en un estadio de supervivencia en términos de capacidad gerencial, recursos y de infraestructura; lo que permitió proponer planes de acción direccionados a potencializar las actividades de las empresas comerciales del sector. La metodología aplicada fue a través del “Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO)”, que emerge como resultado de una investigación realizada por el grupo G3PyMEs-EAN.

Palabras clave: Competitividad, productividad, clúster y organizaciones.

¹ MBA en Administración de la Universidad del Quindío - Quindío - Colombia, Mg. en Derecho de la Empresa de la Universidad Pontificia de Comillas – Madrid, España. Especialización en Comercio Exterior de la Universidad Pontificia de Comillas - Madrid, España. Docente de planta del Programa de Contaduría Pública de la Universidad del Quindío. Coinvestigador del Grupo de investigación GIGA.

² Mg. Gestión de las Organizaciones - Universidad EAN. Especialización Legislación tributaria Universidad del Quindío, Docente de ocasional del Programa de Contaduría Pública de la Universidad del Quindío. Co-Investigadora del Grupo de investigación GIGA y Grupo GIFUQ.

³ Mg. Educación - docencia –Universidad Manizales- Colombia, Especialización Biomatemáticas Universidad del Quindío, Docente de ocasional del Programa de Contaduría Pública de la Universidad del Quindío. Co-Investigadora del Grupo de investigación GISICAS y Grupo GIFUQ.

Abstract

The analysis of the current state of the commercial companies that carry out activities in the cluster of construction in department of Quindío, helped to identify and consolidate some factors related to productivity and competitiveness; input for the development of the Regional Plan of competitiveness. An assessment was made by identifying opportunities for improvement in each of the variables; obtaining as a result an overall average of 23,36% of development and implementation; positioning their productive chain in a stadium survival, in terms of managerial capacity, resources and infrastructure; which allowed propose action plans directed to potentiate the activities of business enterprises of the sector. The methodology applied was through the "modernization models for the management of organizations (MMGO)", that emerge as a result of an investigation conducted by the group G3SMES-EAN.

Key words: competitiveness, productivity, cluster and organizations

1 Introducción

En el Departamento del Quindío las empresas del sector comercio se han consolidado por aportar a la economía de las regiones, impactando sobre el producto interno bruto y suscribiendo su dinámica al patrón general financiero en cuanto a la disminución de niveles de pobreza y generación de empleo. Lo que estimula el interés de las instituciones públicas y privadas en formular políticas, programas y actividades que promuevan la productividad, competitividad y mejoramiento de las mismas; enfocándolas para que sean motor que prepare y fortalezca el aparato productivo frente a los retos que implica la competencia en los mercados internos y externos (Agenda Interna del departamento del Quindío para la Productividad y competitividad).

El sector comercial, al representar 96 % de la dinámica empresarial, requiere de un estudio detallado ya que aporta significativamente a la economía de la región⁴. Por lo anterior, es necesario profundizar sobre el fortalecimiento y mejoramiento de factores de productividad y competitividad como: el entorno económico, la planeación estratégica, la gestión de mercados, la cultura organizacional, entre otros; que afectan la estabilidad, el reconocimiento y la competitividad de las mismas en el mercado.

Caracterizar este sector empresarial tiene como finalidad entregar un producto que sea punto de partida para proponer y aplicar planes de mejora y hacer monitoreo periódico en factores de productividad como lo sugiere Porter (2007) y la competitividad mediante indicadores desde la perspectiva de Berumen (2006) que presentan inclusión de oportunidades; lo que permitiría un aumento en sus niveles de ingresos, competitividad y desarrollo.

⁴Resultados obtenidos proyecto "línea base de medición del nivel de productividad y competitividad del clúster de la construcción en el Departamento del Quindío y su ruta de mejoramiento" Docentes contaduría. 2015. Uniquindío.

2 Marco de referencia

Los resultados obtenidos en la investigación “**Línea Base de la Medición de la Productividad y Competitividad de Sector de la Construcción en el Departamento del Quindío y su Ruta de Mejoramiento**” (Botero, J.; Ceballos, O. y Giraldo, M. 2015), indicaron que las empresas vinculadas al clúster de la construcción presentan falencias para alcanzar niveles altos en cuanto a la implementación de actividades relacionadas con competitividad y productividad, posicionándolas en un estadio 2, teniendo en cuenta el puntaje de ejecución promedio obtenido en cada uno de sus componentes que fue del 30.62%; la actividad con menor puntaje fue el comercio, lo que conlleva a la búsqueda de acciones de mejora acertada; que permitan ofertar servicios de alta calidad, incrementando empleo, desarrollo económico, reconocimiento y posicionamiento a nivel nacional e internacional

Por otra parte, el comportamiento del PIB del Departamento del Quindío, indica que una de las actividades que generan desarrollo económico de esta región es la construcción, su participación porcentual se ha incrementado en los últimos años, la **Tabla 1** evidencia que la mayor participación fue en el 2012 donde su aporte fue del 17,2%; comportamiento que motiva a realizar acciones de mejora que permitan su permanencia y crecimiento en el tiempo.

Tabla 1: Participación porcentual por ramas de actividad económica dentro del PIB del Departamento del Quindío

	Años	Porcentaje
construcción de edificaciones y de partes de edificaciones; acondicionamiento de edificaciones	2009	8,7
	2010	8,1
	2011	12,6
	2012	17,2
	2013	16
	2014pr	14,6

Fuente: DANE 2014.

En la **Tabla 1**, se observa que la construcción contribuye significativamente en la economía del Departamento, esta presentó su mayor participación en los últimos tres años con un promedio del 15.9% de aporte dentro del PIB; en el año 2014 disminuyó, según la proyección, logrando un porcentaje del 14.6%. En la **Tabla 2** se puede corroborar un incremento respecto al área culminada, teniendo como referencia la tasa de crecimiento anual del valor agregado a precio constante.

Tabla 2. Tasa de crecimiento anual del valor agregado por la actividad de la construcción a precios constantes 2009-2014

	Años	Crecimiento real
Construcción	2009	225
	2010	217
	2011	351
	2012	482
	2013	437
	2014pr	415

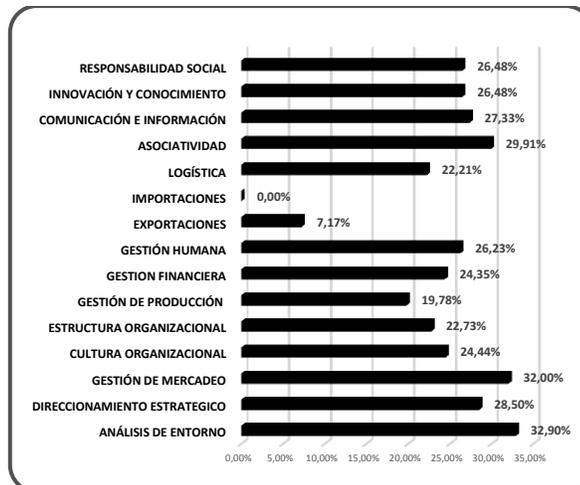
Las anteriores tablas evidencian la importancia de realizar un diagnóstico y evaluación del nivel de productividad y competitividad de las empresas comerciales vinculadas a la construcción en el Departamento del Quindío y su ruta de mejoramiento; como se indicó anteriormente, éstas aportan significativamente a la dinámica económica del Departamento. Además, en la actualidad el Departamento no cuenta con un estudio donde se puedan identificar los principales obstáculos que presentan para competir en una economía más abierta.

La temática del presente artículo es un valor agregado, producto de la investigación que fue propuesta y desarrollada como resultado de la discusión que se llevó a cabo por la Mesa de la Construcción e infraestructura y la Corporación Quindío Competitivo, junto con otros proyectos⁵ que resultaron de la identificación de sus propias necesidades.

3 Análisis de factores de productividad y competitividad

El puntaje promedio general de competitividad y productividad de las empresas comerciales del sector de la construcción fue de 23.36%, ubicándolas en un estadio 1, evidenciándose que son organizaciones de supervivencia.

⁵ En el marco de la rueda de innovación “te inventas” a realizarse en el mes de mayo de 2012 en la ciudad de Armenia.



Gráfica 1: Resultado General para cada Componente de Sector Comercio.

La **Gráfica 1** muestra que los componentes con poco desarrollo fueron exportaciones e importaciones, cultura y estructura organizacional, gestión financiera y de producción, logística, innovación y conocimiento; resultados que ponen en manifiesto la aplicación de procesos informales y falta de profesional capacitados en estas áreas; las empresas dedican sus esfuerzos en prestar atención a factores como el análisis del entorno, direccionamiento estratégico y gestión de mercadeo; comportamiento que se puede observar en la **Gráfica 1**.

4.1 estado actual y análisis de los componentes de productividad y competitividad

4.1.1 Comprensión y manejo de entorno económico

Las empresas comerciales del clúster de la construcción se encuentran en un proceso de conocimiento del entorno; el cliente es parte importante dentro del sector, pero son pocas las estrategias que implementan para atraerlo y consérvalo; no contemplan la competitividad como factor importante para su expansión y crecimiento; es poco el interés que tienen por conocer cómo desarrolla su competencia esta actividad.

Esporádicamente, toman del mercado algunos datos de precios de sus competidores y los comparan con los propios, suponen que los productos y servicios dan sostenibilidad al negocio. Resultados del estudio que se compendian en la **Tabla 3**.

Tabla 3: Variables de Entorno económico

VARIABLE	Porcentaje de Ejecución
Análisis del entorno global (global meta)	26,34%
Análisis del entorno país (macro). Políticas macroeconómicas y resultados actuales y	28,76%

proyectados	
Análisis del entorno sectorial y regional (meso)	27,15%
Análisis del entorno cercano o próximo (grupos de interés-stakeholders-excepto clientes)	36,56%
Cadenas productivas y clúster	26,88%
Magnitud y comportamiento del mercado de la cadena	34,41%
Competencias organizacionales similares	38,71%
Producto o servicio	36,02%
Precios o tarifas	42,47%
PROMEDIO	33,03%

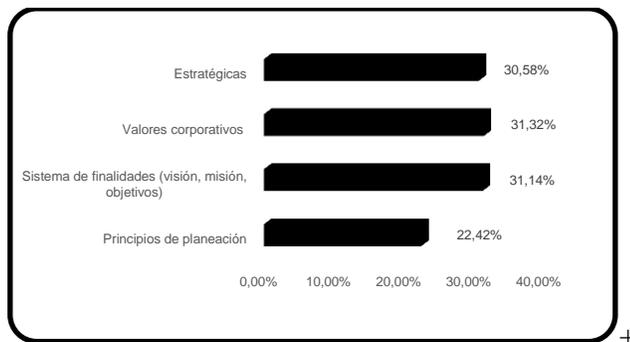
El promedio general de las variables que evalúan este componente, es de 33,03% (**Tabla 3**), lo que indica que las empresas se encuentran en un estadio de maduración 2; es decir están en inicio de desarrollo de actividades relacionadas con el entorno económico. La variable más débil es la cadena productiva y los clúster con un puntaje de 26,88% y el más trascendental es el precio y/o tarifas con un puntaje de 42,47 %. Las empresas conservan una cultura limitada basada en el empirismo, escasa investigación del entorno. Además, desconocen los diferentes proyectos a los que pueden acceder para mejorar la calidad de la actividad; lo que repercute de manera negativa.

Acciones de Mejoras

Vincularse y hacer parte activa de los diferentes gremios existentes en el Departamento del Quindío, como CAMACOL, CÁMARA DE COMERCIO, donde pueden adquirir conocimiento de la dinámica actual del sector. Además, cooperar a través de asesorías, seminarios, propuesta de proyectos. Usar recursos tecnológicos como la página web de la gobernación del Quindío, gobierno nacional, entre otros; con el propósito de consultar las actividades y temas macroeconómicos que se vienen desarrollando en el sector de la construcción. Proponer el precio de los artículos teniendo en cuenta factores como marco legal, costos, gastos, márgenes y el precio de los principales competidores.

4.1.2 Dirección Estratégica

El desarrollo eficiente de las actividades en concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos entre el éxito de las organizaciones. Según resultados presentados en el **Gráfico 2** este componente logró un promedio del 28,87%, lo que evidencia poco crecimiento; existen deficiencias en la construcción e implementación de los manuales de funciones administrativas, en los derroteros a seguir y en el plan de acción proveniente del plan estratégico.



Gráfica 2: Variables de Direccionamiento Estratégico

La mayoría de empresarios expresan que han logrado unos avances en cuanto a las estrategias de mercado (distribución, producto y precio). En el factor planeación se observó deficiencia en aplicación de este principio administrativo. El resultado obtenido de 31.32% en la variable valor corporativo, deja ver que se ha logrado algún avance en cuanto a sus actuaciones; la variable principio de planeación obtuvo un 22,42% es necesario prestar mayor atención a este indicador.

Por otra parte, se evidenció deficiencia en la implementación de los principios administrativos básicos y la ausencia de un plan de acción a corto plazo, que permita darle un direccionamiento a las empresas. Además, el recurso humano capacitado y especializado es insuficiente.

La mayoría de empresarios son los únicos que conocen las dificultades y problemas de su organización, se encargan personalmente de planificar, organizar, integrar y dar solución a los inconvenientes; sin el apoyo de personal capacitado que los oriente a tomar decisiones confiables; consideran que las dimensiones de sus empresas no requieren de administración especializada. Además, toman decisiones sobre la marcha sobre qué sustituir, transformar y desarrollar a fin de continuar vigente en el mercado sin una planeación eficiente.

Acciones de mejoras

Realizar un análisis de la misión y visión que permita orientar, descubrir y explorar el futuro y el tipo de empresa que se desea tener a largo plazo.

Diseñar e implementar el plan de acción, con el propósito de tomar decisiones internas y externas, dirigidas a la obtención de resultados que beneficien la proyección futura e imagen corporativa. Establecer grupos que evalúen el desempeño de la organización frente a sus fines, objetivos y responsabilidades, resultados que mostrarán factores sobre los cuales se deben implementar acciones correctivas.

4.1.3 Gestión de mercado

Las diferentes actividades de mercadeo que se realizan dentro las empresas son encaminadas a incluir productos a satisfacción y necesidad del consumidor. En la **Tabla 4**, se corrobora que este componente obtuvo una puntuación promedio de 32,25%, lo que deja ver el uso deficiente de las diferentes herramientas de comercialización.

Tabla 4: Variables de Gestión de Mercado

VARIABLE	Porcentaje de Ejecución
Orientación de la organización hacia el mercado	71,77%
Planeación y control del mercado	16,67%
Investigación de mercado	20,16%
Comportamiento del actor social, cliente, usuario y segmentación	24,82%
Estrategias de productos y servicios	22,72%
Estrategias de precios o tarifas	37,54%
Estructura y estrategia de distribución	24,19%
Estrategias de ventas	36,29%
Estrategias de Comunicación	21,79%
Servicio al actor social, cliente, usuario y consumidos	46,51%
PROMEDIO	32,25%

La tabla anterior también muestra que este componente presenta debilidad en las variables planeación y control de mercadeo e investigación de mercados, este último se realiza de forma esporádica; la elaboración de estrategias de comunicación, producto y/o servicio; fueron evaluadas con un puntaje del 22,72%, poniendo en alerta los procesos. Se destacan variables como servicio al cliente y la orientación de las organizaciones hacia el mercado con un 46,51% y 71,77% respectivamente, afirmando que el sector encamina todos sus esfuerzos a retener el cliente y permanecer en el mercado local y departamental. El sector adopta mínimas estrategias de servicio al cliente; es limitado el uso de bases de datos, consulta personalizada, recursos tecnológicos. Además, es escaso el manejo de publicidad y promoción de ventas; perciben su implementación como un gasto y no una Inversión.

Acciones de mejoras

Diseño e implementación de un plan de mercadeo, actividades que tienen como objeto mejorar la comercialización de un producto (marketing). Medir periódicamente la dinámica de las ventas, precios de los productos, utilidades y crecimiento del sector; con el propósito de tomar decisiones, según el comportamiento de los mercados. Incursionar en nuevos mercados y ampliar el portafolio de clientes.

4.1.4 Cultura organizacional

Las variables que describen la cultura organizacional muestran un escaso desarrollo a las nuevas tendencias económicas y a la diversidad étnica que están causando un gran impacto; comportamiento que se evidenció al obtener un puntaje promedio de 24,95% (**Tabla 5**). El resultado anterior, es consecuencia de la inexistencia de procesos concretos y dinámicos donde se determine los valores, los principios, las reglas y los procedimientos que debe ir adoptando para su mejoramiento continuo.

Según la **tabla 5** los porcentajes obtenidos en las variables del componente cultura organizacional se encuentran poco perfilados y sin parámetros bien definidos. La variable desarrollo y reconocimiento obtuvo niveles bajos de evolución un porcentaje 19,89%, al no existir incentivos para el recurso humano que se destaca en el cumplimiento de los objetivos encomendados y la más representativa con una calificación del 29,7% es la creación de un entorno vital para todos los trabajadores.

La remuneración salarial de los empleados, no está acorde con la capacitación, nivel académico, cargo que desempeña y experiencia, lo que ocasiona desmotivación al enfrentarse con una realidad laboral que ofrece pocas oportunidades de promoción o ascenso; no existen estrategias que impulsen a estar en permanente formación y que inciten al recurso humano a realizar las tareas asignadas con satisfacción. El empresario tiene dificultad en comprender que al no capacitar al personal que labora dentro de su organización conlleva a riesgos como descenso económico, pérdida de imagen corporativa y la deslealtad del empleado, entre otros.

Acciones de mejoras

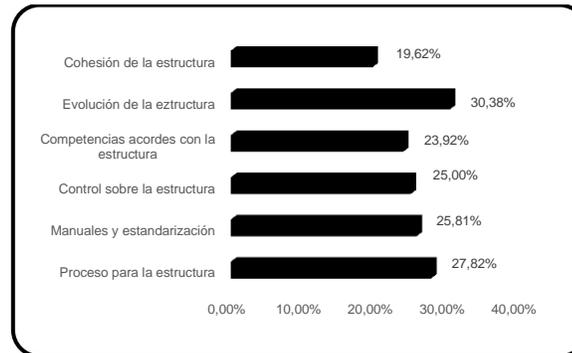
Implementar un plan de incentivos al recurso humano, donde se promueva el reconocimiento al buen desempeño, empleado del mes, escudo por cumplimiento de años, etc.

Tabla 5: Variables de Cultura organizacional

VARIABLE	Porcentaje de Ejecución
Liderazgo	23,88%
Participación y compromiso	26,34%
Desarrollo y reconocimiento	19,89%
Creación de un entorno vital	29,70%
PROMEDIO	24,95%

4.1.5 Estructura organizacional

Las variables que miden la estructura organizacional, exponen valoración promedio de desarrollo del 25.43%; en la **Gráfica 3** se puede corroborar que no existen procesos formales que describan con claridad los cargos y responsabilidades del personal, ni la función que desarrollan los individuos para trabajar en equipo.



Gráfica 3: Variables de Estructura organizacional

Los manuales que implementan en relación al tema no son dinámicos; en ellos no se evidencia actividades para innovar, propuestas y desarrollo de proyectos. Se observó poco interés en ajustarlos a los cambios y exigencias del entorno. Una de las variables que se muestran en la **gráfica 3**, con poca valoración es la cohesión de la estructura representada en un nivel de desarrollo del 19,62%, lo que pone en juego el éxito, la energía y la creatividad de las organizaciones; obstaculizando la comunicación, el flujo de ideas, la integración de roles; esto disminuye la confianza, el respeto y el sentido de un propósito común. La evolución de la estructura, obtuvo un puntaje de ejecución del 30,38%; resultado que indica que es una variable que en los negocios se está empezando a delinear.

No hay planeación de actividades a corto, mediano y largo plazo, ni verificación de logro de objetivos. Lo que repercute en la flexibilidad para adaptarse a los cambios organizacionales. Así mismo, la ausencia de un manual de funciones y unidad de mando que ejerza el liderazgo, obstaculizando la comprensión de los deberes, derechos y actividad de cada persona. Además, no hay claridad en los perfiles para los cargos. Lo anterior, influye para que las actividades que realiza el recurso humano no estén acordes al perfil ocupacional y profesional.

Acciones de Mejora

Diseñar e Implementar un manual de procesos y procedimientos en el que asigne responsabilidades y funciones tanto al personal y a cada departamento. Requerir pasantes de las instituciones de educación superior como Universidades, SENA y COMFENALCO, que brinden ayuda para mejorar los procesos de la estructura organizacional.

4.1.6 Gestión de producción o prestación de servicio

Uno de los principales objetivos de las empresas a nivel comercial debe ser que su principal fuente de ingresos provenga de la satisfacción por la gestión en el servicio; las organizaciones deben prestar mayor atención e importancia a la variable prestación del servicio; en la **Tabla 6** se indica que este componente obtuvo un puntaje de desarrollo del 20.21 %, lo que exhibe un nivel de desarrollo débil; las empresas tienen falencias en el plan de ventas, la mayoría de las operaciones se realizan con procesos básicos, no hay estrategias corporativas, ni mecanismos donde se puedan medir, pronosticar y ejecutar proyecciones; los procedimientos no se ajustan completamente a los requerimientos de los clientes. Además, no están totalmente sistematizados y no existe evidencia de registros de control.

Tabla 6: Variables de Gestión de Producción o Prestación de Servicio.

VARIABLE	Porcentaje de Ejecución
Planeación de la producción de bienes y/o prestación de servicios	20,56%
Procesos de producción y/o prestación del servicio	16,40%
Relación entre ventas y plan de operaciones	14,52%
Plan de operaciones y capacidad	33,33%
Gestión de calidad	30,38%
Plan de operaciones fallas y errores	28,23%
Programación de producción o prestación de servicio	14,25%
Control de operaciones	16,94%
Control de procesos	18,28%
Relación entre ventas y planes de operación	16,40%
El sistema de operación	22,31%
Conocimiento de la capacidad	17,20%
Desempeño y resultados	13,98%
PROMEDIO	20,21%

Las variables de gestión de producción y servicio como el desempeño y resultado obtuvieron en el estudio un nivel de desarrollo del 13,98%, lo que indica que las empresas no cuentan con un instrumento que mida el cumplimiento de los objetivos, el modo cómo se ha realizado la intervención, ni el grado de satisfacción de los clientes. La variable que tuvo un porcentaje significativo de desarrollo e implementación fue el plan de operaciones y capacidad con una valoración del 33,3%

Las empresas del sector comercio, presentaron fallas en el control de los sobrecostos y/o registros, no tienen un plan de ventas definido; además, hay negligencia en el área de desempeño y resultado para el control y vigilancia de los tiempos muertos del personal. Así mismo, no tienen indicadores de desempeño que ayuden a medir la prestación del servicio.

Falta de personal con una función específica en el control de gastos generales, planificación y asignación de los costos de las diferentes áreas y vigilancia de los gastos generales.

Acciones de Mejora

Describir la gestión de la empresa, su estructura y organización interna. Conjuntamente, disponer una base de datos de los proveedores en la que se incluyan localización, precios, productos, logística, plazos de entrega, cobro, relaciones con la competencia y cualquier otro aspecto que se pueda considerar de interés.

4.1.7 Gestión Financiera

Este componente indica la importancia que tiene el control interno en la ejecución de los recursos financieros, para aprobar los gastos necesarios dentro de una organización. Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente, y con base a los resultados obtenidos en el estudio (**Tabla 7**), señala que la gestión financiera realizada por los empresarios se encuentra en un etapa crítica, el promedio general de sus variables dio un porcentaje del 24,75%, ubicándolas en un nivel de supervivencia en relación a la gestión financiera; se exhibe poco control de los ingresos y gastos del ente económico.

La variable factor de procesos, está en una etapa de desarrollo e implementación débil, con un puntaje del 19,99% de ejecución; lo que indica que al momento de realizar la actividad, no planifican, ni elaboran estrategias financieras a futuro que les permita adelantarse a las probables faltas o excesos de dinero.

Tabla 7: Variables de Gestión Financiera

VARIABLE	Porcentaje de Ejecución
Inversión	23,62%
Financiación	27,23%
Rentabilidad	25,54%
Información	28,26%
Instrumentos	23,97%
Procesos	19,90%
PROMEDIO	24,75%

La Información financiera es una variable que está en un nivel de cumplimiento en este sector del 28,26%, este porcentaje indica que aún está en proceso de desarrollo; no cuentan con documentos a través de los cuales se pueda apreciar el desempeño y bienestar financiero. Los procesos financieros que implementan las empresas no son adecuados; la toma de decisiones de inversión

o de financiamiento se hacen a la ligera; la inexistencia de informes permanentes impide el análisis de cifras; lo anterior, obstaculiza la exploración de estrategias financieras que les ayuden a ser más competitivas y a mejorar su función incurriendo en una rutina del trabajo fácil; sin tener en cuenta no solo las cifras que demuestran la capacidad de subsistencia en el mercado, sino aquellas que también abren posibilidades para nuevas oportunidades. La búsqueda de opciones de financiación a largo y corto plazo para expandir el negocio, es otro factor que interviene de manera negativa; ya que es una herramienta usada esporádicamente, por el temor de no poder responder con endeudamientos a entidades financieras.

Acciones de mejora

Efectuar estudios de mercadeo que permita descubrir, visualizar y analizar el potencial comercial del sector, con el propósito de posicionar los productos ofertados, teniendo en cuenta las necesidades del entorno y el tipo de cliente. Implementar un sistema de costo que muestre información pertinente y a tiempo de la dinámica financiera, para diagnosticar la situación y perspectiva de la empresa.

Revisar periódicamente los procedimientos, formatos, indicadores y riesgos para determinar la necesidad de actualizaciones y cambios del proceso de gestión financiera.

4.1.8 Gestión Humana

Las variables relacionadas a gestión humana, presentaron un resultado promedio del 25,80%, lo que señala un desinterés de los empresarios por crear e implementar un plan estratégico para dirigir los asuntos que tienen que ver con el manejo de personal.

Los resultados que se exponen en la **Tabla 8**, evidencian que la mayoría de empresas no cuentan con un plan estratégico de gestión humana; esta variable obtuvo una valoración del 12,90%, lo que indica que el empresario desconoce la importancia en el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral. Conjuntamente, se comprobó un puntaje del 39,70%, para variables relacionadas con la contratación de personal, aunque aplican políticas informales, hacen uso de fuentes internas y externas para la elaboración de contratos, con el propósito de evitar inconvenientes legales.

Tabla 8: Variables de Gestión Humana

VARIABLE	Porcentaje de Ejecución
Estructuración del plan de gestión humana	24,33%
Implementación y seguimiento plan estratégico	12,90%
Reclutamiento	22,31%
Selección	36,74%
Contratación	39,70%
Inducción	29,97%

Capacitación	24,06%
Entrenamiento	19,27%
Promoción	17,61%
Evaluación de desarrollo	21,51%
Compensación	31,00%
Bienestar social	19,46%
Manejo laboral	35,89%
Salud ocupacional	26,48%
PROMEDIO	25,80%

Las empresas no cuentan con los recursos económicos necesarios para tener un área de gestión humana; realizan estas actividades de manera empírica, sin el cumplimiento de estrategias organizacionales que ayuden a la creación de políticas para la gestión del recurso humano. Algunos empresarios consideran que la gestión humana, en negocios pequeños como los que ellos administran, no requieren procesos a profundidad en temas como incorporación de personal, evaluación, capacitación, entre otros. Además, piensan que al tener un número reducido de colaboradores los impactos de las acciones se perciben de manera inmediata.

Acciones de mejora

Estructurar un plan estratégico donde quede clara la misión, políticas y la continuidad de los objetivos de gestión humana. Implementar programas de capacitación de los trabajadores según las necesidades puntuales de cada cargo, áreas de conocimiento y las nuevas tendencias del mercado. Elaborar y ejecutar procesos de seguimiento y evaluación del clima organizacional y precisar acciones para optimizar o mantener las condiciones de trabajo. Además, diseñar un instrumento para evaluar todos los aspectos de la gestión humana, con la finalidad de optimizar los procesos y la calidad de la vida laboral de las personas.

4.1.9 Exportación e importaciones

Componentes con mínimo reconocimiento y estudio de factibilidad; los resultados de la **Gráficas 4 y 5** muestran que en el sector no se ha logrado visualizar el impacto que tienen los productos relacionados con la construcción en el mercado internacional. El componente exportación obtuvo un puntaje promedio de desarrollo y ejecución del 7,40%, lo que exterioriza el poco reconocimiento e importancia que tiene para el comerciante difundir un portafolio de productos e insumos de materiales de construcción a nivel internacional.



Gráfica 4: Variables de Exportaciones

Variables como el conocimiento y análisis de competencia internacional, no han sido de gran interés para el empresario; la ponderación dada a su gestión y desarrollo es del 5,78%, lo que deja al descubierto la debilidad de las organizaciones para competir, innovar y ofertar servicio de calidad con impronta exportadora. El sector no cuenta con productos ni servicios con proyección en mercados externos, su concepción es de subsistencia; hay poco interés de adquirir formación y ampliar sus actividades en comercio exterior. Asimismo, existe restringida motivación por analizar el comportamiento del consumidor extranjero, o por conocer las necesidades y tendencias relacionadas con materiales de construcción en otros países. En cuanto a la importación de materiales de construcción es un componente que tiene una valoración promedio de avance y ejecución del 5.60% la mayoría de empresarios solo utilizan proveedores nacionales o locales; desconocen ventajas y los procesos legislativos para realizar este proceso.



Gráfica 5: Variables de Importaciones

La variable justa a tiempo obtuvo un porcentaje de ejecución del 3,49% y proveedores y logística un porcentaje inferior al 6.5%; lo que refleja el desconocimiento de aplicación de estrategias comerciales. Igual pasa con las exportaciones: expresan que para realizar estas actividades se requiere de grandes inversiones de dinero y que hay excesivos trámites aduaneros y arancel para ingresar un producto. El mínimo conocimiento y capacitación que los empresarios tienen sobre temas relacionados con exportaciones e importaciones, influye en la decisión de éstos para ofertar productos poco innovadores; solo comercializan productos y/o servicios de proveedores locales y nacionales; sin examinar las tendencias globales y necesidades del cliente; perciben sin estudios previos de factibilidad, un cambio en el mercado como algo que les genera incertidumbre y temor.

Acciones de mejora

Realizar capacitación de talento humano, en cuanto a la dinámica que tienen la exportación e importación de materiales para la construcción en los últimos años y su impacto en la economía del sector. De igual forma, beneficiarse de los tratados de libre comercio (TLC) para expandir las empresas.

Acceder a información, programas y capacitaciones en entidades como INCOMEX y PROEXPORT sobre temas referentes a importación y exportaciones de productos de construcción y el trámite a seguir ante el estado y los incentivos tributarios para los empresarios.

4.1.10 Logística

El proceso de planificación, operación, control, movimiento y todas las acciones relacionadas con mercancía se realizan de manera elemental. En el **Gráfico 6**, se puede comprobar que la estimación promedio designada a su avance y ejecución por parte de las organizaciones es de 21,22%, resultado que pone en manifiesto la falta de sistemas logísticos que constituyen una herramienta primordial en la actividad comercial de un mercado moderno; donde prima la efectividad, eficiencia y proyección mundial.



Gráfica 6: Variables de Logística

La variable que mide el control logístico en el manejo de inventarios, es una de las más utilizadas con un porcentaje de evolución del 30,65%, lo que exhibe falencia de registros responsables, políticas o sistemas que optimicen estos procesos. Por otra parte, las competencias logísticas desarrolladas en el sector son pocas; el puntaje de ejecución fue del 13,17% reflejando que no hay actividades de valor que lleven a incrementar la rentabilidad de las empresas. Además, no cuentan con los procesos gerenciales estratégicos, ni con los conocimientos amplios del manejo de materias primas, partes y productos terminados, desde los proveedores hasta el usuario final; lo que obstaculiza la optimización en tiempo, forma y manejo de costos en un marco de eficiencia y calidad. El empresario aún visualiza la actividad comercial solo con tener el producto requerido, en buen estado y al menor costo posible.

Acciones de mejora

Diseñar e implementar un sistema logístico integral que permita el incremento de la competitividad, mejora del rendimiento y gestión logística comercial nacional e internacional.

Interactuar con entidades como distribuidores locales, proveedores, aduana, importadores y exportadores, con el fin de obtener información y conocimiento de la dinámica de la función logística global.

4.1.11 Asociatividad

Componente de competitividad que las organizaciones del sector comercio no lo vislumbran como herramienta de crecimiento; la ponderación promedio asignada a su desarrollo y ejecución fue del 30.40 % (**Tabla 9**), factor de cooperación desestimado; lo cual ha impedido mayor presencia en el mercado de las pequeñas empresas.

Tabla 9: Variables de Asociatividad

VARIABLE	Porcentaje de Ejecución
Gestión en el sector y en la cadena productiva	29,03%
Confianza que genera la empresa	36,81%
Factores de compromiso	25,45%
Perfil gerencial para la asociatividad	31,72%
Factores importantes de éxito en la asociatividad	29,00%
PROMEDIO	30,40%

Predomina la individualidad, existe poco conocimiento sobre cómo la cooperación es una fortaleza que no disminuye independencia, sino que trae beneficios cuando se implementan nuevos elementos como la calidad, la reingeniería, las alianzas estratégicas y colaboración entre cadenas productivas. Variables como la confianza que genera la empresa, obtuvo una valoración del 36.81%, se evidencia seguridad en el buen nombre. La variable poco desarrollada y ejecutada es el compromiso, la cual obtuvo una ponderación del 25,45%; reflejando dificultades para priorizar a los clientes por encima de los beneficios.

Acciones de mejoras

Conocer y comprender los beneficios internos y externos para la organización que trae la asociatividad. Participar como miembro activo de las agremiaciones de comercio o cooperativas. Además, conocer y colaborar en el desarrollo de los proyectos que tienen estas entidades, con el propósito de lograr un mejoramiento continuo del sector.

4.1.12 Comunicación e información

Las estrategias de comunicación e información, tanto externa como interna en la actualidad son herramientas prioritarias para el funcionamiento de una organización. Sin embargo; es

insuficiente la atención y el desarrollo que se le ha proporcionado a este componente; los valores que se presentan en la **Tabla 10** indican que es un elemento que obtuvo una valoración promedio del 25.98% resultado que demuestra la falta de gestión para el uso de estos recursos en diferentes operaciones de las organizaciones.

Tabla 10. Variables de Comunicación e Información

VARIABLE	Porcentaje de Ejecución
Reuniones	29,70%
Información de datos y conocimiento	30,62%
Indicadores pragmáticos Tics	17,63%
PROMEDIO	25,98%

Los soportes tecnológicos como la informática, Internet y las telecomunicaciones, tienen uno de los niveles de desarrollo e implementación más bajos en el estudio; con una estimación del 17,63%, indicando la insuficiencia en el suministro de información para el buen funcionamiento interno y externo de las empresas. Además, se observó escaso conocimiento de los beneficios en relación al portafolio de servicios que se logran con la creación e implementación de recursos tecnológicos; aún consideran que reestructurar en esta dirección las empresas les produce gastos, expresan que es necesario cambiar sus procesos de información, siempre y cuando estos no estén funcionando correctamente.

Acciones de Mejora

Incorporar herramientas y enfoques de la era digital en los lugares de trabajo, incluidas las redes sociales. Diseñar e implementar una página Web que le brinde la oportunidad de reconocimiento y crecimiento a escala nacional e internacional.

Diseñar e implementar sistemas de información actuales que permiten el control en los procesos y en la toma de decisiones confiables a corto plazo.

Consultar entidades que brinden servicio de diseño y desarrollo de página Web, como también consultorías en sistemas y comunicación organizacional, etc.

4.1.13 Innovación y conocimiento

La innovación de producto o servicio, de proceso y de sistema de gestión, son pieza clave para la permanencia, expansión y crecimiento de las empresas en el mercado; el puntaje promedio de ejecución de este componente (**Gráfico 7**), fue del 18,25% lo que deja en manifiesto la deficiencia en la implementación de estrategias como incorporación de nuevos sistemas de producción y de calidad, utilización de nuevas tecnologías, adquisición de nueva maquinaria, entre otras.



Gráfica 7: Variables de Innovación y conocimiento

Una de las variables de innovación que presenta retraso es la referente a las tecnologías de soporte con un porcentaje de desarrollo y ejecución del 11,78% seguido del proceso de innovación con un 15,23%, lo que señala la escasa implementación de herramientas tecnológicas. El trabajo de innovación es inapreciable, el sector es demasiado rígido, solo confían en los productos y servicios de sus proveedores habituales, no hay disposición para adquirir nuevos productos, servicios y tecnologías, por consiguiente los presupuestos para este tipo de inversión es mínima. El desarrollo de habilidades en el manejo de información es lento lo que obstaculiza la toma de decisiones en cuanto a saber qué hacer y cómo sacar provecho de los recursos que se tienen. Lo anterior, es resultado del escaso personal especializado en este tema y de la limitada inversión para capacitar al talento humano.

Acciones de mejora

Asumir una cultura abierta al cambio que permita experimentar, desarrollar ideas y poner en marcha proyectos que puedan ser beneficiosos para la empresa. Implementar sistemas de gestión que les brinden mayor facilidad a los empleados a la hora de realizar su trabajo, estimulándolo a buscar nuevas formas de hacer las cosas.

4.1.14 Gestión ambiental y responsabilidad social

Componente que en la región se encuentra en proceso de iniciación, en el **Gráfico 8** se muestra que el promedio de desarrollo y ejecución es del 26,48% lo que deja ver que existen limitaciones en las acciones que las empresas adelantan tanto a nivel interno como externo. Además, algunas organizaciones confunden o consideran que cumplir con la responsabilidad legal, manejo de residuos y contribuir a evitar la contaminación ambiental es practicar responsabilidad social; así mismo, no existe personal que tenga bajo su cargo realizar procedimientos, ni utilizan recursos financieros para tal fin.



Gráfica 8: Variables de Gestión Ambiental y Responsabilidad social

VARIABLES como la protección de la propiedad intelectual, políticas anti-soborno y/o anticorrupción son las menos ejecutadas, las cuales en el estudio obtuvieron una ponderación en promedio de un 16,40% puntaje que demostró el poco conocimiento y capacitación que tienen los empresarios en temas relacionados con responsabilidad social. La política ambiental tuvo una valoración de desarrollo y ejecución del 40,97% aunque logró una estimación alta, se observó que la mayoría de organizaciones no poseen estrategias de esta clase, consideran que es mínima la contaminación si se tiene en cuenta la actividad que realizan.

Acciones de Mejora

Capacitar al personal a través de entidades como El SENA, FENALCO, Cámara de Comercio, entre otras, en temas relacionados con responsabilidad social.

Diseñar un plan de gestión en responsabilidad social empresarial, que tenga en cuenta la inversión y el vínculo de la empresa con la sociedad.

5 Conclusiones y recomendaciones

Las empresas tienen poco conocimiento acerca del concepto de competitividad y productividad, su relación con el recurso humano, con la calidad del producto, la generación de empleo, el compromiso social, entre otros; reflejan lo apremiante que es generar estudios donde se identifiquen los problemas internos y externos que tienen estos negocios.

Las empresas que en su mayoría son Mipymes, afrontan dificultades para ejecutar de manera integral estrategias que les permite su modernización y por ende incrementar su competitividad, consideran que estas herramientas han sido diseñadas para organizaciones con grandes capitales, sin concientizarse que son ellas las que aportan a la económica y desarrollo de la región; son las mayores generadoras de empleo local, motivo por el cual deberían estar a la vanguardia de las exigencias del entorno que les permita competir con productos o servicios de calidad y no percibir su actividad simplemente de sostenibilidad sino como una verdadera empresa.

El tema de la capacitación no fue considerado una necesidad prioritaria por parte de los empresarios, manifestaron tener prioridad sobre la resolución de otros problemas que los afectan en el corto plazo. La asignación de tiempo y recursos para la formación de su capital humano y la importancia de contar con personal capacitado y con competencias acordes a su labor; datos de gran interés no registra importancia para las organizaciones.

La mayoría de las empresas presentaron escasa madurez; ubicándolas en un estadio de desarrollo de supervivencia. Hallazgo que puede ser punto de partida para que entidades públicas incluyan en sus políticas de gobierno actividades relacionadas con el tema. Entidades como Universidades, Cámara de comercio, SENA, gremios; entre otras, deben ofertar programas que les permita incrementar la modernización y mejoramiento administrativo; acentuando los beneficios y la evolución que tendría para la región, mejorar las actividades del sector.

Incentivar y buscar herramientas para que los empresarios se inquieten por valorar su negocio, se percibe que para ellos es solo una actividad que le genera ingresos. Se requiere incrementar la

cultura empresarial cuya visión permita contemplar acciones expansionistas y de consolidación de la actividad ejercida.

Unificar esfuerzos y criterios hacia una misma dirección, esto debido a que estudios demuestran que el nivel de participación y desarrollo competitivo de las empresas ha disminuido. Lo anterior se puede mejorar si se evita la realización de trabajos e investigaciones aislados donde no se dan soluciones concluyentes, debido a que falta comunicación entre las entidades para realizar actividades en cooperación inter-institucional, que conlleven al aumento de la confiabilidad y garantía de los procesos, aportando de modo significativo al desarrollo de la región con propósitos comunes.

Según los resultados del estudio, uno de los elementos que los empresarios consideran es significativo para el desarrollo, modernización y posicionamiento competitivo empresarial óptimo son los recursos financieros; lo que refleja el escaso conocimiento de estrategias como la introducción de innovación en los sistemas productivos o de servicios locales, la capacitación de recurso humano, la asociatividad, entre otras que les permitiría lograr un equilibrio económicos e impulso tanto a nivel nacional como internacional. Estudios futuros requieren sensibilizar a la población empresarial sobre la importancia de suministrar la información solicitada, de tal manera que se cuente con un insumo confiable para su posterior procesamiento y análisis.

6 Referencia bibliográficas

- Berumen, S. (2006) Una aproximación a los indicadores de la competitividad local y factores de la producción. En cuadernos de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, 19(31), 145-163)
- Botero, J.; Ceballos, O. y Giraldo, M. (2015) Nivel de productividad y competitividad de la construcción en el departamento del Quindío en la línea base de medición y su ruta de mejoramiento, Editorial EAM, Colombia.
- Cámara de comercio de Armenia (2014). Bases de datos. Armenia: Cámara de Comercio de Armenia.
- Dane (2014). Datos Estadísticas. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/cuentas-economicas/cuentas-trimestrales>.
- Documento Conpes 3527 (2013). Departamento Nacional de Planeación (DPN) 2015. Informe de seguimiento a la política nacional de competitividad y productividad. Ley 1253 de 2008. Bogotá, D.C. (pp. 32-87).
- Escuela de Administración de Negocios (EAN) (2005). Grupo Entorno Económico, Desagregación y análisis de cadenas productivas e identificación de oportunidades de negocios. Documento interno. Bogotá Colombia.

- Estrategia de Competitividad Para Medellín (2013). En el Área Metropolitana Del Valle de Aburrá y Antioquia 2020.
- Giraldo, M, Ceballos, O, Londoño, M, & Botero, J. (2015). Investigación “Línea Base de la Medición de la Productividad y Competitividad de sector de la Construcción en el Departamento del Quindío y su Ruta de Mejoramiento”. Universidad del Quindío. Armenia. Colombia.
- Nieto, M. y Velásquez, A. (2010). Grupo PYMES-EAN. “Modelo de Modernización Empresarial para PYMES”. Escuela de Administración de Negocios, Centro de Investigaciones. Bogotá, D. C.
- Porter, M. (2007) La ventaja Competitiva de las Naciones, Revista científica Harvard Business Review, 69 - 95
- Plan Estratégico Departamental del Ciencia Tecnología e Innovación. (2013) Eje de ciencia, tecnología e innovación regional en el Paisaje Cultural Cafetero. Ediciones Antropos Ltda. Colombia.
- Plan Regional de Competitividad del Departamento del Quindío 2032. Comisión regional. (pp. 7-105). Gobernación del Quindío.
- Uribe, R., Garzon, M., & Nieto, M. (2009). Análisis empírico de la aplicación del modelo de modernización de la gestión para organizaciones en pymes colombianas. Revista científica EAN N°65. (pp. 80-105). Bogotá. D.C.