

**LAS ACTIVIDADES COMERCIALES EN EL DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO
DE RISARALDA. SUBSECTOR FERRETERÍAS**

**PAOLA CRISTINA GÓMEZ GRAJALES
JORGE ANDRÉS RUIZ OROZCO**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Pereira

2009

**LAS ACTIVIDADES COMERCIALES EN EL DESARROLLO REGIONAL DEL EJE
CAFETERO. SUBSECTOR FERRETERÍAS**

**PAOLA CRISTINA GÓMEZ GRAJALES
JORGE ANDRÉS RUIZ OROZCO**

PROYECTO DE GRADO

**UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Pereira

2009

AGRADECIMIENTOS

A la doctora Lucía Ruiz Granada quien en su labor como asesora del proyecto de grado, nos brindó la oportunidad de recurrir a su capacidad intelectual y a su desinteresada ayuda.

A las empresas participantes y sus directivos por habernos permitido realizar las entrevistas necesarias para obtener la información del trabajo desarrollado.

A la Universidad Católica Popular del Risaralda por darnos una formación ética e intelectual que nos permitiera desenvolvemos en el ámbito profesional.

CONTENIDO

1. ÁREA PROBLÉMICA	7
1.1. Introducción	7
1. 2. Planteamiento y formulación del problema	8
2. OBJETIVOS	9
2.1 General	9
2.2 Específicos	9
3. JUSTIFICACIÓN	10
4. COMPONENTE METODOLÓGICO	12
5. MARCO REFERENCIAL	13
5.1 Marco teórico.....	13
5.1.1. Trayectoria tecnológica y ciclo de vida.	13
5.1.2. Gestión estratégica y factores clave de éxito	14
5.1.3. Las redes empresariales y el desarrollo organizacional.....	17
5.1.4. La postura estratégica y la conducta tecnológica.	18
5.1.5. Desarrollo organizacional.	20
5.2 Marco contextual.	26
6. TRABAJO DE CAMPO	37
7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	38
7.1 Caracterización de las empresas estudiadas.	38
7.1.1 Néstor Bravo.....	38
7.1.2 Ferretería Tama.	38
7.1.3. Importaciones Ferremax & Max.	39
7.1.4. La Gran Ferretería.	39
7.1.5 Láminas y Trefilados.	39
7.2. Información de las empresas.	40

7.3. Información del producto.....	42
7.4. Información de la red.....	44
7.5 Responsabilidad social de la empresa.....	45
7.6. Gestión de recurso humano.....	46
7.7. Construcción de capital social.....	48
CONCLUSIONES.....	49
BIBLIOGRAFÍA.....	51

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Variación anual de las ventas reales del total de comercio minorista en Colombia.....	34
Gráfico 2. Variación anual de las ventas reales por grupos en Colombia, Enero-Abril 2009.....	35
Gráfico 3. Empleados según género y vinculación.....	41
Gráfico 4. Familiares en la empresa.....	42
Gráfico 5. Líneas de productos comercializados.....	43
Gráfico 6. Criterios para selección de proveedor.....	44
Gráfico 8. Sistemas de compensación.....	47
Gráfico 9. Construcción de capital social.....	48

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Empresas ferreteras de Pereira.....	37
---	----

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A.....	54
--------------	----

RESUMEN

Este trabajo presenta los resultados obtenidos en cinco empresas de la actividad comercial ferretera de Pereira, en él se documentan los mecanismos de aprendizaje tecnológico, la influencia del capital humano como factor productivo y determinante del crecimiento de la productividad y los arreglos organizacionales establecidos para estimular un aprendizaje organizacional.

Palabras clave: Conducta tecnológica, desarrollo organizacional, capital humano.

ABSTRACT

This work presents the results obtained in five companies of the subsector of retail trade of articles of hardware store of Pereira, it documents the technological learning mechanisms, the influence of human capital as a productive and determinant factor of productivity growth and the organizational adjustments established to stimulate an organizational learning.

Descriptors: technological conduct, organizational development, human capital.

1. ÁREA PROBLÉMICA

1.1. Introducción

La Línea de énfasis en estudios sectoriales busca avanzar en la aplicación de una metodología de análisis estratégico de diferentes actividades económicas consideradas relevantes para Eje Cafetero, una de éstas actividades es la comercial, considerada de fuerte incidencia en la estructura de la economía regional y generadora de empleo, con un auge inusitado ante el asentamiento de las grandes superficies comerciales de todo nivel en los últimos quince años en toda la región.

Ante las posiciones encontradas acerca del papel de esta actividad en el desarrollo regional, el grupo de investigación Desarrollo Empresarial ha planteado el macro proyecto de investigación “Impacto de las actividades comerciales en el desarrollo regional del Eje Cafetero, desde perspectivas históricas y contemporáneas”, a él se suma este proyecto de grado para aportar una mirada a la actividad ferretera de Pereira a partir de cuatro empresas medianas y una pequeña con experiencia mayor de cinco años en la actividad. Se estudia en las empresas elegidas las trayectorias tecnológicas, las relaciones verticales en el seno del sistema de valor en términos de competencia y cooperación, las capacidades construidas por las empresas y su asociación con algunas variables de desempeño, se identifican las principales fuentes de aprendizaje, la política de formación de personal, la innovación y mejora continua.

Para abordar la relación desarrollo empresarial y gestión del talento humano, se tiene en cuenta la perspectiva que considera las capacidades de los individuos, en términos de conocimientos, experiencia y saber el cómo de un proceso; es decir, tiene relación con las competencias de los individuos, o capacidad para aplicar conocimientos en un contexto. Es el conocimiento que cada individuo tiene y genera. Otros autores defienden el concepto de capital humano, a partir de los factores que lo conforman: capacidad, comportamiento, esfuerzo y tiempo, y de factores relacionados con la experticia.

1. 2. Planteamiento y formulación del problema

Desde la perspectiva del macro proyecto planteado es necesario explorar la relación entre el comercio y el desarrollo del departamento de Risaralda desde empresas con trayectoria mayor a cinco años que participan en las diferentes actividades. El problema de investigación cobra relevancia ante dos circunstancias; la primera, el proceso de tercerización de la economía risaraldense, que para algunos investigadores, es la causa de los niveles de desempleo que estamos viviendo y la segunda, la necesidad de estudiar para esta región el papel de las transformaciones planteadas desde los desarrollos tecnológicos de los líderes de actividades, que llevan a las otras organizaciones participantes a efectuar cambios a nivel interno, a redescubrir sus capacidades y a formular nuevas estrategias de gestión que apoyen los procesos de adaptación a las nuevas exigencias de competitividad implícitos en las actividades que se tornan globales.

Se empieza a documentar la actividad ferretera porque con la llegada del Homecenter y las grandes superficies, se cambió el entorno de esta actividad y aparentemente se está viviendo una redistribución espacial y empresarial. Esta condición no ha sido estudiada en el departamento y de hecho no se dispone de información sectorial diferente a los agregados del comercio.

El trabajo hace un corte transversal y de indaga por la condición actual de las empresas pereiranas participantes en los aspectos de ciclo de vida, postura estratégica, desarrollo organizacional, participación en redes empresariales, trayectoria tecnológica, prácticas de gestión y de talento humano, Responsabilidad Social Empresarial.

Se pretende con el macro proyecto y los proyectos de grado asociados responder a la pregunta por la relación desarrollo comercial y desarrollo del departamento, además de explicar el desenvolvimiento de las diferentes actividades comerciales en época reciente.

2. OBJETIVOS

2.1 General

Describir la conducta tecnológica de algunas empresas ferreteras a partir del desarrollo organizacional implícito en sus prácticas de gestión y de recurso humano y de la relación con otras empresas del sector, para conocer los patrones de cambio tecnológico de la actividad comercial ferretera del Departamento de Risaralda.

2.2 Específicos

- Elaborar un marco teórico que considere las relaciones entre conducta tecnológica, desarrollo organizacional, prácticas de gestión y de recurso humano para reconocer los patrones de cambio tecnológico de algunas actividades comerciales ferreteras en el Departamento de Risaralda.
- Evaluar algunos aspectos de la contribución de la empresa a la conformación de capital humano y capital social en la región considerando su postura estratégica.

3. JUSTIFICACIÓN

El proyecto de investigación que presenta el grupo Desarrollo Empresarial de la Universidad Católica Popular del Risaralda -UCPR- pretende estudiar y comprender la importancia y el papel de las actividades comerciales en la región Eje Cafetero, apoyado en la trayectoria histórica desde los procesos de poblamiento del territorio y con la intención de conocer la integración actual entre los diferentes sectores y actividades económicas, para luego estudiar los niveles de competitividad de la región y de inserción deseables de este territorio en la economía global, desde una perspectiva estratégica.

La elección de este tema de investigación se sustenta en estudios del grupo de investigación Crecimiento Económico y Desarrollo de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la UCPR a finales de la década de los 90, que demuestran la tercerización de la economía regional. En este estudio emerge la relevancia del comercio como una de las actividades económicas más importantes en la estructura de la economía regional y alta generadora de empleo, adicionalmente el auge y asentamiento evidente de las grandes superficies comerciales de todo nivel en los últimos quince años en toda la región, permite afirmar que esta actividad económica aporta al desarrollo y competitividad del Eje Cafetero.

Desde la perspectiva de la epistemología de la complejidad, la comprensión del impacto que el comercio ha hecho y hace al desarrollo local y regional del Eje Cafetero, pasa por otras dimensiones que complementan los indicadores económicos, como son los comportamientos históricos, las políticas públicas, las tendencias de tercerización de la economía y el consiguiente aporte de las actividades comerciales dentro del sector terciario. Este proyecto de investigación aporta la documentación de la conducta tecnológica de cinco empresas ferreteras a partir del desarrollo organizacional implícito en sus prácticas de gestión y de recurso humano, de la relación con otras empresas del sector y con las condiciones específicas que le ofrece el territorio para conocer los patrones de cambio tecnológico de la actividad comercial del Departamento de Risaralda porque este sector ha mostrado una gran actividad en estos últimos años y

ha evidenciado una importante participación en el producto interno bruto del país, debido a la cantidad de bienes que allí circulan. (Inversión Social del SENA en el sector comercio, 2002 – 2008, p.1) A través de las diversas actividades que desarrolla, el sector comercio ha aportado a la generación de nuevos puestos de trabajo tanto permanentes, como temporales, impulsando de esta manera el progreso de las regiones y la calidad de vida de las personas beneficiadas.

4. COMPONENTE METODOLÓGICO

El presente trabajo responde a la necesidad de ofrecer evidencia que describa las particularidades asociadas a casos concretos de la actividad comercial en el Departamento de Risaralda, la investigación es exploratoria y comprende la revisión de la literatura existente a nivel de los estudios de algunos tópicos del debate entre la relación estrategia, innovación, ciclo de vida de las empresas y la tecnología; y la relación entre la tecnología, competitividad y productividad y la creación de capital humano.

Para conocer las condiciones de transferencia tecnológica en las empresas ferreteras se aplicó un instrumento aportado por el grupo Desarrollo Empresarial que incluye los siguientes puntos: Información general, de la empresa, del empresario, del producto, de la red, escala de valoración para el factor de responsabilidad social de la empresa, personal de la compañía, prácticas salariales, beneficios extralegales, prácticas laborales, construcción de capital social, balance social y sistemas de gestión

Se trata de una investigación no experimental, que usa como instrumento de recolección de información, la entrevista estructurada: el investigador no tiene control directo sobre las variables independientes y moderadoras porque sus manifestaciones ya sucedieron.

En cuanto al método de investigación es de tipo cualitativo, ya que se trata de reconocer y describir las percepciones de los actores sociales involucrados y construir modelos interpretativos.

Las unidades de análisis se escogieron teniendo en cuenta el tamaño y la experiencia en la actividad ferretera y las unidades de observación son los propietarios o gerentes de las empresas elegidas.

5. MARCO REFERENCIAL

Para estudiar los patrones de cambio tecnológico de la región en una actividad económica específica, se hace el recorrido teórico por diferentes autores y se consideran los conceptos a partir de los cuales se puede plantear los temas que serán tenidos en cuenta en este texto, como son algunos tejidos que enlazan las relaciones entre conducta tecnológica, desarrollo organizacional y prácticas de gestión y de recurso humano. Se profundiza en la relación innovación, ciclo de vida de las empresas y con la perspectiva de capital humano que construye una empresa.

Se documenta la perspectiva sectorial que influye en la conducta tecnológica de las empresas con algunos datos que muestran el comportamiento reciente de la actividad comercial para el departamento de Risaralda.

5.1 Marco teórico

5.1.1. *Trayectoria tecnológica y ciclo de vida.*

El progreso económico a través de la productividad y competitividad conduce al desarrollo económico de las regiones y ayuda a mejorar el nivel de vida de la población, aunque muchas veces, la ausencia de recursos humanos calificados y la poca interacción con los agentes externos generadores de conocimiento llevan a que las inversiones en tecnología no tengan el nivel esperado de productividad/competitividad. (Dutrénit, Jasso, & Villavicencio, 2007,p.19)

Para Dutrénit y Jasso (2007) “La trayectoria tecnológica implica un estilo sociotécnico de innovación basado en la difusión, extensión y escalamiento de operaciones de “resignificación de tecnologías”, que implica la reutilización creativa de la tecnología previamente disponible; donde las operaciones de resignificación de tecnologías se sitúan en la interfase entre las acciones sociales de la dinámica sociotécnica.”.

La dinámica innovadora de las empresas contribuye a su crecimiento y evolución, ésta se plasma en los ciclos de nacimiento, crecimiento, madurez y declive que se encuentran estrechamente vinculados con el crecimiento de las empresas, las industrias, las regiones y países. (Jasso Villazul, 2004, p.4). Por lo que se debe conocer cuál es el grado de innovación tecnológica que tiene en relación a los productos o procesos que elabora ya que en gran medida éste determina la trayectoria tecnológica según se clasifique distinguiendo las categorías de “madurez” o de “innovación”. Para Peters & Waterman (1982), la evolución aparece como un fenómeno continuo en el mercado, que debe ser dirigida para que la empresa conserve sus facultades de adaptación.

Esta trayectoria económica tiene varias etapas de crecimiento o evolución en una empresa o industria, que abarcan tres fases, la primera de innovación, la segunda de madurez-estancamiento y la tercera de madurez- obsolescencia. Estas fases reflejan el uso la creación de conocimiento necesario para competir, donde es el mercado el agente regulador de posibles innovaciones. Como lo menciona el autor, la trayectoria tecnológica considera procesos de acumulación de conocimientos, capacidades y de recursos, ya que estos son los que van a repercutir en los resultados futuros que tenga la empresa. (Jasso Villazul, 2004)

5.1.2. Gestión estratégica y factores clave de éxito.

Una estrategia es un conjunto de planes y políticas con los que una empresa busca conseguir una ventaja sobre la competencia. “En lo que se refiere a toda la organización la estrategia debe predicar la manera de unir competencia distintiva (para lo que es buena) con su tarea principal (lo que debe hacer en vista de las condiciones competitivas).” (Chase & Aquilano, 1999, p 959) Se puede decir que:

La estrategia de negocios se expresa como una colección de programas generales de acción derivados de (Hax & Majluf, 1996):

1. Directrices estratégicas de la empresa y desafíos de planificación dirigidos específicamente al negocio.

2. Cambios en la misión del negocio.
3. Oportunidades o impactos potencialmente adversos encontrados en el análisis del medio externo.
4. Fortalezas básicas o principales debilidades identificadas en el escrutinio interno y análisis competitivo.

La planeación estratégica de la calidad total está dirigida al cumplimiento de la misión, la visión, la política de calidad total con el fin de resolver problemas de calidad y así satisfacer todas las necesidades del cliente externo siempre y cuando se encuentre dentro del portafolio de los productos definidos. La estrategia de calidad está estrechamente relacionada con los factores claves de éxito de la empresa. (Mariño Navarrete, 1997). Así que no se pueden formular estrategias basadas solo en conocimientos o análisis incompletos, si éstas tuvieran buenos resultados, sería solo suerte. Por lo que un estratega debe combinar el método analítico con la elasticidad mental, llamado pensamiento estratégico con el propósito de obtener el éxito. Así, estrategias como el servicio, la calidad y la confiabilidad tienden a ganar una clientela fiel y a asegurar un crecimiento regular a largo plazo de los ingresos (y su mantenimiento). (Peters & Waterman, 1982)

Emery, sostiene que se debe competir de nuevas maneras, concentrándose en otros aspectos intangibles como la calidad, el diseño y la fiabilidad de sus productos, las patentes y todos los nuevos servicios que le puedan añadir valor para los clientes, que se encuentran totalmente informados. Lo que lleva a que una correcta gestión del manejo de la información en la empresa, sea clave para su éxito. (Citado en, Álvarez, 1999, p.5)

La calidad total busca transformar los antiguos paradigmas empresariales, orientando la organización hacia la calidad y a satisfacer siempre al cliente en sus necesidades y expectativas del producto, sea un bien o servicio y a actuar de esta manera como un valor permanente de vida, aplicada por todos en cualquier actividad de la empresa. (Mariño Navarrete, 1997)

En los últimos años se ha producido en las empresas un nuevo ciclo de innovaciones tecnológicas como consecuencia de la importancia de la información y sus tecnologías. El desarrollo de la informática y las telecomunicaciones han impulsado el crecimiento de las tecnologías de información que han tenido un gran impacto como uno de los factores clave en el éxito de las empresas (Álvarez Paños, 1999,p.5)

Es muy importante que los directivos de las empresas conozcan importancia que tiene la información como una arma competitiva, ya que como lo menciona Cornella (1994, p 71), “el éxito de una empresa no sólo dependerá de cómo utilice sus recursos materiales, sino de cómo aprovechen sus recursos intangibles, como “Know-how”, conocimiento del mercado, imagen de marca, diseño de productos, fidelidad de los clientes y otros”. (Álvarez Paños, 1999)

Según Itami (1987) (Citado en Álvarez, 1999.p.5) siendo la información interna un recurso competitivo, se establece que una empresa gestiona recursos de tipo visibles o tangibles (maquinaria, mobiliario, etc.) y otros invisibles o intangibles (como patentes, marca, etc.) que en el largo plazo constituyen el éxito en la empresa. Estos recursos intangibles son los que se deben aprovechar ya que para las empresas son extremadamente valiosos porque son más difíciles de imitar y también son difíciles de adquirir debido a que no se encuentran presentes en ningún lugar sino que por el contrario, su valor crece con el tiempo. Por esto se pueden clasificar como ventajas competitivas de manera sostenida en el tiempo porque es difícil que los competidores los puedan conseguirlos o adquirirlos (Barney, 1992, citado en, Grant. 1995)

Los programas que se realicen al personal, sean de entrenamiento o de cualquier otra actividad de motivación, deben ser continuamente revisados y modificados como se hace en el desarrollo de los productos, porque dichos programas tienen que sufrir variaciones para que sigan teniendo un impacto en el personal. (Peters & Waterman, 1982) Así es como la cultura y los valores compartidos contribuyen a unificar las dimensiones sociales de una organización, una evolución dirigida es importante para que una empresa conserve sus facultades de adaptación.

5.1.3. Las redes empresariales y el desarrollo organizacional.

Peter Dicken (2006) (citado en Corrales, 2007, p.175) sostiene que las empresas multinacionales han diversificado sus estrategias para su operación, han disminuido su tamaño, se han acogido a las políticas regionales y se han abierto a las negociaciones con sus competidores, lo que ha propiciado un nuevo desarrollo con base en los clusters. Así mientras estas empresas multinacionales aumenten sus operaciones internacionales, es más factible que se apropien de características del territorio donde operan, sin perder su identidad. En cambio las empresas locales que son sus proveedoras y se han conformado en clústeres, aumentan su ventaja competitiva al entrar en el mercado global como transnacionales.

Además, estas transnacionales operan en red estableciendo alianzas estratégicas con empresas del mismo perfil industrial para hacer frente a la competencia y poder penetrar nuevos mercados e innovar tecnológicamente lo que promueve que las pequeñas empresas operen en red horizontal y vertical. (Corrales, 2007, p.176)

Según Corrales (2007), “*cluster*, es una palabra inglesa que expresa la aglomeración de empresas en un mismo lugar geográfico”. Dicha aglomeración ha impulsado el desarrollo regional y ha permitido aliviar los efectos de la globalización en las economías, ayudando principalmente a las pequeñas y medianas empresas que se encuentran en desventaja para competir por los mercados.

Después de crearse el agrupamiento, se prestan apoyo mutuo entre todo el grupo de sectores, así los beneficios fluyen hacia adelante, hacia atrás y horizontalmente. Mediante el poder de negociación, derivaciones y de las diversificaciones conexas, la rivalidad agresiva en un sector tiende a propagarse a otros del agrupamiento (Porter, 1990:207-209, citado en Corrales, 2007)

Para Porter (citado en Corrales 2007) el desarrollo tecnológico tiene una alta importancia en la competitividad de las empresas y en el desarrollo del cluster. Para él, la formación de clústeres afecta la competencia en tres direcciones, “primera, por el

crecimiento de la productividad de las compañías establecidas en el área; segunda, por el manejo, dirección y movimiento de la innovación, la cual soporta el crecimiento futuro de la productividad; y tercera, por el estímulo a la formación de nuevos negocios, que expanden y fortalecen el clúster”

Los clústeres se integran basados en dos tipos de cooperación interempresariales, el primero a través de subcontratación como un tipo de cooperación vertical, y el segundo a través de un intercambio de información entre las empresas, nexos familiares o a través de organismos empresariales regionales. (Corrales, 2007, p.188)

5.1.4. La postura estratégica y la conducta tecnológica.

La postura estratégica de la empresa son los requerimientos desarrollados para orientar la formulación de estrategias funcionales, de negocio y corporativas. Estas se expresan a través de directrices estratégicas, desafíos de planificación y objetivos de desempeño. Estas directrices estratégicas constituyen los problemas primarios que debe enfrentar una empresa en los próximos tres a cinco años para ser más competitivos en los mercados en los que actúa. Éstas deberán tener desafíos de planificación para cada una de las unidades de la empresa; según su estructura organizacional, pueden estar enfocadas para a nivel de toda la empresa, como a ciertas áreas en particular . (Hax & Majluf, 1996, p.197)

Otro aspecto importante en la postura estratégica de una empresa, son los objetivos de desempeño que debe alcanzar, los cuales, son indicadores cuantitativos de su desempeño. Estos pueden clasificarse en las medidas financieras cuantitativas, tales como el tamaño, el crecimiento y la rentabilidad; y en la medición de eficiencia de las funciones de la empresa, en recursos humanos, tecnología, fabricación y marketing. (Hax & Majluf, 1996, p.201)

La gerencia estratégica es entonces, la formulación, ejecución y evaluación de las acciones que permitirán que una organización alcance sus objetivos. Estas acciones son la identificación de las debilidades y fortalezas internas de la empresa, así como la determinación de las amenazas y oportunidades externas, el establecimiento de

misiones, la fijación de objetivos, el desarrollo de alternativas, el análisis de éstas y la decisión de cuáles escoger. Para que estas estrategias formuladas puedan ser exitosas, se deben establecer metas, diseñar políticas, motivar a los empleados y asignar recursos. (Fred, 1988, p.3)

Estas decisiones estratégicas necesitan una base conceptual integrada para dirigir la organización. Los altos funcionarios deben traspasar los límites funcionales y operativos para resolver los problemas estratégicos, y así acordar con los otros directivos que tal vez tienen intereses y prioridades diferentes. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, p.11)

Los cargos directivos poseen una mayor responsabilidad en el momento de hacer cumplir la estrategia de la empresa y de comprometer a toda su gente, La relación que se tiene entre la estrategia empresarial y el cumplimiento de los objetivos diarios es un proceso de cambio, lo cual necesita del liderazgo en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa. Y así mismo debe ser difundido por ellos mismos dando así credibilidad a la estrategia por medio de los gerentes. (Serna Gómez, 2003, p.246)

Es por esto que las empresas condicionan en buena medida las actuaciones de los que trabajan en ella, y los valores se convierten en el pico más alto los cuales hacen parte de la filosofía organizacional que se desencadena de los niveles más altos por medio de los propósitos y metas hasta llegar en últimas al cumplimiento de los objetivos. (Serna Gómez, 2003,p.75)

El planteamiento y divulgación de la postura estratégica de la empresa tiene como soporte la cultura organizacional, la cual hace parte del apoyo para reconocer y promover los objetivos corporativos. Es así como (Serna Gómez, 2003, p.74), afirma que no todas las reglas y normas que se practican en la empresa están especificadas en un manual por lo cual es necesario entender que la cultura organizacional abarca mucho más que estas reglas escritas y los bienes físicos que posee. Las relaciones que se tienen dentro de las empresas implican la comunicación, los conocimientos y comportamientos de las personas que trabajan en ella.

Para (Montoya Restrepo & León Medina, 2004,p.13) Aunque en las organizaciones se practique determinada cultura que influya en los trabajadores existe una posición inherente a la persona la cual aporta algo muy propio de ella, según los estudios basados en característica que influyen sobre la situación laboral de los trabajadores y los elementos del entorno social fuera del trabajo, han presentado que las actividades laborales están influidas por la naturaleza del ser humano.

La identidad corporativa debe tener aportes significativos para el bien común de los trabajadores, y de esta forma poderse desarrollar mejor, la cultura organizacional debe crearse con un alto sentido positivo de valores y normas las cuales estén basadas en el respeto hacia el trabajador, la administración dispuesta a la confrontación de ideas, la aceptación de que todos pueden aportar entre otros, resulta ser la dimensión con más facilidad de desarrollo. (Montoya Restrepo & León Medina, 2004, p.22)

5.1.5. Desarrollo organizacional.

La complejidad de los sistemas comprende relaciones entre una proporción mayor de agentes, las interrelaciones entre los agentes internos se ven afectadas por los internos y los externos, de lo cual se puede deducir que una organización las interacciones entre los elementos internos se ven afectadas por factores internos y externos, lo cual sugiere que una organización tiene todas las particularidades de un sistema. (Montoya Restrepo & León Medina, 2004)

Las organizaciones se crean como seres vivos o grupos de sistemas que exponen órdenes más elevados que sus partes, se interpreta el orden en términos complejos y determinación consciente para moverse hacia objetivos autoestablecidos. (Montoya Restrepo & León Medina, 2004)

La organización funciona como un organismo vivo, ya que luchan por su subsistencia, mientras adaptan sus estructuras internas a sistemas abiertos y crean un aprendizaje en proceso de cognición al lograr estos dos objetivos mencionados. (Montoya Restrepo & León Medina, 2004)

Un sistema tiene como característica la transmisión y recepción de información entre unos agentes, es necesario que las empresas sean conscientes de la importancia del conocimiento constante del mercado moderno el cual permite mantener el éxito alcanzado a través de los años, ya que el entorno exige tecnología y conocimiento, los cuales se convierten en eje de desarrollo y evolución. (Montoya Restrepo & León Medina, 2004)

De la misma manera que las organizaciones, los individuos tienen necesidades y hay una afinidad significativa entre las necesidades del individuo y las de la organización. En el momento en que las empresas se estructuren de manera que sus trabajadores puedan satisfacer, por medio de su trabajo, las necesidades propias y las de la empresa, se podrá conseguir una mayor efectividad. (Montoya Restrepo & León Medina, 2004)

Otro aspecto para conseguir la efectividad es el ambiente de trabajo, Con respecto a elementos de tipo ambiental que influían en los trabajadores afectando así su rendimiento, entre ellos también la intensidad de la luz, jornada de trabajo y tiempos de descanso, se halló que para mejorar la productividad es importante vincular el estudio del ambiente tanto técnico como físico, afiliación, reconocimiento y motivación. (Montoya Restrepo & León Medina, 2004)

(Daft, 2005) Dice, las organizaciones se fundan y diseñan para alcanzar un fin específico, el cual ha sido planteado por el equipo de gerencia o el funcionario ejecutivo principal. La estructura de la organización es producto de éste propósito. El compromiso fundamental de la alta dirección es establecer las metas, estrategias y el buen diseño de su estructura, los cuales generen un ambiente que les permita adaptarse al cambio.

Los estímulos y motivaciones a los empleados funcionan principalmente en el entorno de los empleados, y estos casi siempre resultan de los supuestos del modelo del comportamiento económico. (Daft, 2005)

El uso de los premios e incentivos como mecanismos de control organizacional varía de acuerdo con el momento y el lugar, dependiendo del grado de aceptación y predominio de la perspectiva económica de comportamiento organizacional. (Daft, 2005)

(Beckhard, 1969, en Faria Mello, 2004) define el Desarrollo Organizacional (D.O) como el esfuerzo planeado que comprende toda la organización desde las partes jerárquicas más altas y así aumentar la eficiencia y salud organizacional, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales.

Para (Bennis 1969, citado en Faria Mello, 2004) el D.O. es una estrategia de educación organizacional con la finalidad de cambiar actitudes, creencias, valores y estructura de las organizaciones, de manera que las empresas puedan adaptarse mejor a los nuevos retos que propone la tecnología y los nuevos mercados.

Según (Lippitt, 1969, citado en Faria Mello, 2004) caracteriza el D.O. como el mejoramiento de las funciones del sistema estructural para alcanzar los objetivos por medio del fortalecimiento de los procesos de los trabajadores en las organizaciones.

Para (Faria Mello, 2004) el desarrollo organizacional debe ser un proceso continuo, flexible y dialéctico, según los resultados realistas de situación utilizando estrategias, métodos e instrumentos que puedan optimizar las interrelaciones y tanto en grupos como en individuos, para estar constantemente en perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento, de manera que haya una mejor eficiencia y fortaleza en la organización y asegurar la sostenibilidad en el tiempo y el desarrollo tanto de los empleados como de la empresa en general.

(Spender s.f, citado en Abravanel, 1992) afirma: que la tarea gerencial que consiste en crear y mantener ésta base de conocimientos, se divide en dos partes:

1. La elección apropiada de la industria con la cual se va a identificar y la adopción de ciertas ópticas generales de ésta industria.
2. La elección de una identidad particular que resolverá el conflicto entre la óptica general de la industria y la experiencia particular de la empresa.

(Abravanel, Allaire, & Firsirotu, 1992) Comentan que las organizaciones son elementos sociales que proponen mapas cognitivos compartidos sus miembros. Estas son la expresión de un espíritu conjunto, el cual es más que la suma de todos los que la componen.

En la empresa que aprende, cuando se aplica la estructura vertical, la cual crea distancia entre los altos cargos y los trabajadores, genera dispersión. La estructura que se crea en el entorno de los flujos de trabajo o los procesos horizontales y no de funciones departamentales. Cuando hay equipos que se auto dirigen son la unidad fundamental del trabajo en la organización que aprende. Las fronteras que existen entre los departamentos se eliminan debido a que los equipos participan en diversas funciones de los diferentes departamentos. (Daft, 2005)

En las organizaciones que aprenden, los trabajadores tienen una función en su equipo, y las funciones pueden replantearse y ajustarse continuamente. Hay pocas normas y procedimientos, el saber y el control de las tareas lo tienen los trabajadores, no los altos ejecutivos. Es así necesario fomentar en los trabajadores el compromiso de los problemas mediante el trabajo conjunto y con los clientes. (Daft, 2005)

La organización que aprende lucha por tener iniciativa empresarial, como si hubiera regresado a la condición de una empresa pequeña, en la cual todos los trabajadores tienen información completa acerca de la compañía, y por lo tanto actuar con rapidez. También las ideas y la información son compartidas a través de toda la organización. (Daft, 2005)

Las ideas deben fluir por todos los lugares de la organización, para esto es necesario en lugar de utilizar la información para tener un control de los empleados, el director debe abrir canales para que las ideas sean transmitidas. Cuando las líneas de comunicación con los proveedores e incluso con los competidores se mantienen abiertas, se mejora la capacidad de aprendizaje. (Daft, 2005)

En la organización que aprende, la cultura apoya la igualdad, la apertura, el cambio y la mejora continua. Los empleados de la organización están más conscientes de sistema entero, y como encajan todas las partes, y de la forma en que interactúan las partes

entre sí y con el entorno. Por lo tanto ésta consciencia global hace que se reduzcan las fronteras dentro de la organización y entre otras compañías. (Daft, 2005)

Recientemente ha surgido una innovación la cual integra las mediciones financieras internas y los informes estadísticos que tienen que ver con mercado objetivo, clientes y empleados. El balanced scorecard integra todas las mediciones tradicionales financieras con las operativas las cuales tienen relación con factores que determinan el éxito de una compañía. (Daft, 2005)

Este sistema está compuesto por cuatro ejes fundamentales, que se basan en el servicio al cliente, desempeño financiero, capacidad organizacional de aprender y crecer y procesos internos de negocio. (Daft, 2005)

El balanced scorecard actúa como un elemento de ayuda para los directivos, el cual les permite enfocarse en las mediciones estratégicas clave que soportan el éxito de una organización durante el tiempo y teniendo una buena comunicación a través de la misma. (Daft, 2005)

El desarrollo de conocimiento organizacional se entiende como la capacidad que tiene la organización de crear nuevos conocimientos, difundirlos entre los miembros y materializarlos en productos, sistemas y servicios. (Daft, 2005)

El concepto general de gestión del conocimiento implica básicamente el desarrollo de la gestión estratégica de las siguientes áreas: gestión de la información, gestión de inteligencia, gestión de documentación, gestión de recursos humanos, gestión de innovación y cambio, organización del trabajo. (Daft, 2005)

Según (Lara, 2000) una característica de la época actual son los sistemas de información los cuales se desarrollan y evolucionan continuamente, exigiendo a las empresas tomar la decisión de innovar o quedar rezagadas.

Los siguientes son algunos indicadores de que la gestión del conocimiento está operando como debe ser: elevación de la tasa de crecimiento producto/empleado, incremento de los niveles de satisfacción del ciudadano usuario, incremento del índice de los niveles de satisfacción del cliente, reducción de costos por producto, incrementos

de la participación de mercado, incremento del índice de empleados satisfechos, incremento de los niveles de impacto por producto, aumento cuanti/cualitativo de las comunicaciones, incremento en el índice de motivación, crecimiento de índices de liderazgo, retención empleados, reducción de los tiempos de respuesta a demanda, crecimiento de la base de conocimiento. (Lara, 2000)

Según (Calderón Hernández, 2004) una de las dos caras de la competitividad es la visión economicista que la muestra como la posibilidad de participar en mercados internacionales, la otra cara muestra una visión social la cual propone asegurar el crecimiento económico en la misma medida que mejorar el calidad de vida de las personas, creando equilibrio entre ellas.

La competitividad tiene como objetivo no sólo los intereses específicos de un grupo en general, sino el bienestar individual del trabajador, y por ésta razón no debe considerarse un costo más por reducir y así aumentar la rentabilidad, de lo contrario debe verse como una posibilidad para diseñar una sociedad altamente desarrollada. (Calderón Hernández, 2004)

Según (Serna Gómez, 2003) la gestión humana forma parte de la cadena de valor, conforma el eje principal de la gestión empresarial, al trabajar arduamente junto con los empleados permitiendo crear en ellos una conciencia y una responsabilidad con su trabajo y con en general con la organización; se obtiene como resultado el mejoramiento de los servicios y/o servicios ofrecidos por la organización, con lo cual se identifica un mayor porcentaje de progreso en el valor agregado de la empresa el cual se será percibido por el accionista.

Es necesario que la gerencia del talento humano sea productiva y establezca unos indicadores que permitan identificar sus resultados que respalden sus acciones que contienen valor agregado. (Serna Gómez, 2003)

5.2 Marco contextual.

En Colombia el sector comercio ha mostrado una gran actividad en estos últimos años y ha evidenciado una importante participación en el producto interno bruto del país, debido a la cantidad de bienes que allí circulan. (Inversión Social del SENA en el sector comercio, 2002 – 2008, p.1) A través de las diversas actividades que desarrolla, el sector comercio ha aportado a la generación de nuevos puestos de trabajo tanto permanentes, como temporales, impulsando de esta manera el progreso de las regiones y la calidad de vida de las personas beneficiadas.

En el período 1990-2006 el crecimiento real del PIB para el departamento de Risaralda fue de 3.66% en promedio anual, superior en 0.55 puntos al registro nacional. Mientras en los últimos tres años se presenta una mayor dinámica con una característica importante y es sostenibilidad. La construcción, el comercio y en general los servicios muestran una dinámica importante. Desde lo económico el lunar está en los sectores reales la agricultura y la industria que crece por debajo del promedio y desde lo social el empleo no reacciona. (Gobernacion de Risaralda, 2009, p. 23) La economía de Risaralda muestra en éste período una característica importante en su tendencia, el crecimiento es sostenido, lo cual implica que los sobresaltos sectoriales negativos o positivos se han equilibrado unos con otros.

Pereira por su ubicación geográfica privilegiada ha logrado un sorprendente avance comercial. La capital del departamento de Risaralda y núcleo comercial del Eje Cafetero, desde su fundación mostró su vocación al ser cruce de caminos para los mercaderes que se desplazaban entre las ciudades y los departamentos vecinos. (Pereira, centro de una región, 2005, p 5)

El centro tradicional e institucional de Pereira es una gran vitrina de variados artículos que agrupa centenares de compradores, visitantes y descuentos ya que cada comerciante recurre a diferentes estrategias para atraer clientes y mercancías en general.” (Gobernacion de Risaralda, 2009, p.5) Esta región está comunicada con Bogotá, Cali y Medellín por vías troncales. La llegada de los nuevos centros

comerciales y de los hiperalmacenes ha atraído a la ciudad gran cantidad de usuarios y compradores de otros departamentos vecinos por lo cual se está satisfaciendo una demanda para el centro occidente del país.

Al corte del primer semestre de 2007, el sector comercio, restaurantes y hoteles fue el de mayor contribución a la variación del PIB de Risaralda con el 2,6%. según “el análisis de coyuntura que realizó la Cámara de Comercio de Pereira para ese periodo, se considera entonces que el crecimiento económico del departamento y de su capital, Pereira, está soportado en el consumo interno que hacen los agentes. (Informe Especial. Risaralda eje industrial, comercial y turístico de una región, 2007, p 10)

La ciudad cuenta con una cultura de comercio; de hecho la ciudad es considerada hoy en día como el núcleo comercial del Eje Cafetero, donde convergen por lo menos 3 millones de consumidores de 60 municipios de la zona y del norte del Valle. Un informe de la revista Enfoque del Café, señala que sólo en el casco urbano de la ciudad hay por lo menos 4.500 establecimientos comerciales que atienden esta demanda en constante crecimiento, reflejo también del buen desempeño de la economía del departamento que creció en 2008 5,4%, el índice más alto desde 1997. (Dinero, 2007) La creciente oferta de productos en la ciudad ha generado el desplazamiento de la población de los pueblos vecinos al Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), ya que no encuentran en sus municipios los suficientes productos para satisfacer las necesidades.

Varios factores han dado paso al crecimiento significativo del comercio en el área metropolitana de Pereira; detrás de todo este auge comercial hay un motor encendido que viene jalonando, más que nada, las finanzas de la ciudad: las remesas. En eso coinciden la Cámara de Comercio de Pereira, las seccionales de FENALCO y la Andi: Risaralda tiene el promedio más alto de migración nacional con el 8,9% en 2007. (Dinero, 2007) Lo cual genera una relación directa entre el comportamiento de la migración y el consumo y por lo tanto el comercio.

Las remesas se han convertido en el tanque de oxígeno de Pereira y su área metropolitana, representan la principal causa del crecimiento comercial de la ciudad y

de una mayor oferta de bienes y servicios. El impacto que tienen dichos recursos en la economía regional se mide en el hecho de que representaron el año pasado el 61,8% del total de ingresos de capital recibidos por inversión extranjera directa en el país. (Dinero, 2007)

Incluso para el país, las remesas superaron el año pasado las exportaciones de café que ascendieron a US\$1.461 millones y las de carbón (US\$2.913 millones). (Dinero, 2007) Lo cual da a conocer la importancia de las remesas en la economía de la ciudad, ya que de una manera preocupante supera los ingresos de sectores tan importantes como el del café y sus exportaciones.

Es por esto que la actividad comercial en la región es considerada muy significativa y por lo tanto un importante generador de empleo. En el Área Metropolitana de Pereira - Dosquebradas - La Virginia durante el primer semestre de 2008, la población ocupada (234 mil) se distribuyó principalmente en el comercio, restaurantes y hoteles (33,16%), seguido de servicios comunales, sociales y personales (22,19%), industria manufacturera (16,24%) y transporte, almacenamiento y comunicaciones (7,64%) al igual que actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler con el mismo porcentaje. (ICER, 2008, p.12) De nuevo es significativa la proporción de la actividad comercial de éste año en la generación de empleos.

La Directora Ejecutiva de FENALCO, Victoria Eugenia Echeverri en el documento de diagnóstico del plan de desarrollo 2008-2011 afirma que: "Pereira tiene una condición comercial inherente a su propia dinámica, la cual no se creó por generación espontánea sino, muy por el contrario, obedece a una vocación que hoy arroja resultados económicos por encima de la misma industria. En este sentido, nuestra capital se perfila como una urbe fortalecida con el comercio organizado." (Alcaldía de Pereira.Oficina Asesora de Comunicaciones, 2008, p.4) Este concepto soporta la continuidad de la condición comercial de la ciudad.

En el segundo trimestre de 2009, la población ocupada absoluta del AMCO es de 236 mil personas, perdiendo 5 mil empleos netos con respecto al mismo trimestre del 2008. Por sectores económicos estos empleos se perdieron básicamente en dos actividades, uno en servicios, sociales, comunales y personales 8.1 mil personas (el 58% de estos estaban ocupadas en el gobierno) y segundo en el comercio restaurante y hoteles 3.4 mil personas. (Cámara de Comercio de Pereira, 2009, p 5) Debido a esto en el año 2009 se vio afectado el sector comercio por la disminución de la participación en el empleo con respecto al año anterior.

La evolución de la economía en 2009 muestra que en el primer semestre los sectores que mostraron mayores crecimientos fueron: el sector agropecuario que creció 3.7%, en un período favorable donde el café mostró un crecimiento importante en su producción acompañado de precios relativamente buenos en el mercado interno y externo. El transporte y comunicaciones creció 2.2%, la administración pública 2.1%, los servicios sociales personales 1.9% y el comercio, restaurante y hoteles 0.9%. (Cámara de Comercio de Pereira, 2009, p.3) Estos últimos dos sectores claramente reflejan el debilitamiento del consumo de los agentes económicos, pero además son los sectores donde más se ha perdido empleo. A pesar de ello, se debe tener en cuenta la crisis desatada desde finales de 2008.

Uno de los subsectores que se ve afectado por éste fenómeno son las ferreterías, las cuales hacen parte del sector comercio al por menor; fueron el primer gran experimento de industria en Colombia, hace ya más de 30 años. De la necesidad de desarrollar productos metálicos para ser utilizados en la construcción, nacieron las principales empresas siderúrgicas y por esto se consideran como el mayor impulsador de las pequeñas y medianas empresas de esta cadena, siendo así que aproximadamente el 95.3% de las empresas son pymes, según datos de Fedemetal. (ICEX, 2005, p 7)

Para la clasificación de acuerdo a sus características existen dos grandes divisiones dentro de los productos comercializados en este sector. Por un lado, está lo que se denomina ferretería pesada que hace referencia a los productos utilizados en grandes obras de ingeniería y de la construcción. Dentro de estos productos se pueden

mencionar los hierros redondos, galvanizados, corrugados, hierros fundidos para alta presión, varillas, láminas H.R. y C.R. y perfiles de formatos grandes. La mayor parte de éste mercado, aproximadamente el 60%, es distribuido por ferreterías grandes. (ICEX, 2005, p.7)

Por otro lado, existen ferreterías que comercializan la línea liviana, ésta hace referencia a las herramientas de mano y sus accesorios, tornillería, tubería, válvulas y accesorios, y otros productos de ferretería como abrasivos, asbestos, candados, mallas, niples, punzadoras y cizallas entre otros. (ICEX, 2005, p 7)

En diciembre de 2005, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), publicaba Muestra Mensual de Comercio al por Menor, donde las ferreterías se encontraban en el cuarto lugar de los segmentos de ventas del comercio al por menor, con un 19,65% del mercado. Las superaba la venta de automóviles, electrodomésticos y los equipos y muebles para oficinas. (Cómo está el sector de las ferreterías en Colombia, 2009, p.1).

Para diciembre de 2006 el panorama continuaba siendo alentador. El sector de las ferreterías figuraba en el grupo de los que crecieron 11,45% frente al año anterior. Cabe anotar que para ese momento la economía colombiana continuaba fuerte. (Cómo está el sector de las ferreterías en Colombia, 2009, p 2) Lo cual mostraba una sostenibilidad económica creciente para las ferreterías.

Durante el 2007 el crecimiento siguió a paso acelerado. Aunque el sector de las ferreterías no estaba entre los más destacados de la muestra, tampoco se encontraba entre los que representaban un decrecimiento. Además, entre 2002 y 2007, el mercado minorista creció un 9,46% en ventas reales. Esta cifra convertía a 2008 en el año de la promesa. (Cómo está el sector de las ferreterías en Colombia, 2009, p 2) A pesar de no sobresalir las ferreterías continuaba siendo buena su participación en el mercado comercial.

El subsector de las ferreterías aporta participación en la economía nacional, el cual no ha tenido un comportamiento estable en los últimos años. De un 2007 generoso, el mercado entraba a un prometedor 2008 que terminó por convertirse en el despertar de la desaceleración actual. Algunas de las razones para dicha situación saltan a la vista: la desaceleración económica mundial y la caída de las llamadas “pirámides”. Hechos que han contribuido negativamente a la actual situación de las ferreterías. (Cómo está el sector de las ferreterías en Colombia, 2009, p.1) De igual manera como se presentaba en los párrafos anteriores la disminución del comercio en el AMCO, también se vio afectado el subsector ferretero debido a los diferentes acontecimientos mencionados.

En febrero de 2008, la promesa de ser un año rentable para el negocio de las ferreterías se estaba convirtiendo en realidad. En la muestra expedida por el DANE figuraba que entre enero y febrero de ese año las ventas reales del sector minorista crecieron en un 4,6%. En éste sobresalía el comercio de ferreterías y pinturas, con variaciones positivas de 15,33 puntos. (Cómo está el sector de las ferreterías en Colombia, 2009, p.2) En el comienzo de éste año se identificó un mejoramiento significativo para éste sector.

La ruta del sector seguía en acenso. Con respecto al mes anterior, las cifras aumentaban. La variación positiva era del 17,84% y el comportamiento entre enero y marzo había aumentado en 11,40%. El sector, aunque no ocupaba los primeros lugares de la muestra, continuaba con su crecimiento regular. Uno de los factores que contribuyeron a este comportamiento era el crecimiento en la construcción, el cual venía impulsado desde el último trimestre de 2007, con una variación positiva del 28,08%, porcentaje equivalente a 101.395 unidades en proceso destinadas a vivienda. (Cómo está el sector de las ferreterías en Colombia, 2009, p.2) Con lo cual identifica la influencia del crecimiento de la construcción en el sector ferretero.

En abril del mismo año, el sector continuó destacándose, aunque comenzaba a mostrar cierta tendencia estática, ya que las ventas pasaron de 11,40% a 11,44%. Sin embargo,

con el desequilibrio económico y la expectativa entre quienes predicaban la inminente llegada de una recesión y los que defendían una desaceleración normal, empezó el segundo semestre de 2008. Las cifras para el sector de ferreterías comenzaban a tener saldos negativos. El séptimo mes marcó una variación negativa de -5,2%. Esta disminución no vino sola. El PIB, que había crecido 4,5% en el primer semestre, para el segundo apenas alcanzó el 3,1%. (Cómo está el sector de las ferreterías en Colombia, 2009, p.3) Esta nombrada variación negativa del sector ferretero va en la misma dirección de la economía actual, la cual ha afectado todos los sectores tanto a nivel nacional como departamental, aunque en realidad unos han visto más afectados por la crisis que otros.

En el último trimestre del año, el desempleo había aumentado, la economía nacional comenzaba a percibir la influencia de la crisis de Estados Unidos y los colombianos habían sobregirado sus cupos crediticios para invertir en supuestas empresas como DMG, las cuales resultaron intervenidas por captación ilegal de dinero y lavado de activos. Mientras esto ocurría, el sector de ferreterías continuaba con el agua al cuello. Aunque las variaciones aumentaron, la Muestra de Comercio al por Menor de octubre de 2009 continuaba con cifras negativas de -0,14%. Las ferreterías no fueron la excepción y continuaron a la baja llegando a decrecimientos del 5,2%. (Cómo está el sector de las ferreterías en Colombia, 2009, p.3)

Noviembre no tuvo muchos cambios. El Banco de la República informó sobre la inflación, la cual oscilaría entre el 7,5% y el 8% siendo la más alta desde el año 2000. Dicho parámetro superaba el porcentaje de 5,9% de 2007. Para este mes, las ventas reales del sector de las ferreterías caerían en un 7,8%. El empleo en el sector no creció y aunque algunos analistas afirmaban que al país no le había ido tan mal económicamente frente a los hechos acaecidos en 2008, el mercado de las ferreterías continuaba a la baja. (Cómo está el sector de las ferreterías en Colombia, 2009, p.3) Con lo cual las expectativas para este año no se alcanzaron.

El mes de diciembre, el cual históricamente se caracteriza por ser la tabla de salvación de los mercados minoristas, trajo pérdidas. Con relación a 2007, las ventas bajaron en 3,4%. Según el DANE, al finalizar el cuarto trimestre del año, todo el comercio al por menor, incluyendo las ferreterías, tuvo un decrecimiento de 2,5%. (Cómo está el sector de las ferreterías en Colombia, 2009, p.3) El sector comercio que ha mostrado ser uno de los más importantes para la economía de la región, presenta de una manera desalentadora su debilitamiento y de igual forma para el subsector ferretero.

Según FENALCO Risaralda, entre enero y octubre de 2008 el comercio cayó 26,7 por ciento, así mismo, ninguno de los 28 subsectores que se miden en la encuesta de opinión creció. Los mayores descensos, medidos en ventas y rotación de mercancía, se dieron en aquellos que en los últimos años jalonaron la actividad: textil, calzado, alimentos, ferreterías y electrodomésticos, lo que confirma los resultados de la Muestra Mensual de Comercio al por Menor Comercio. (La República, 2008)

Según lo confirma el más reciente informe del Departamento Nacional de Estadísticas, DANE, las mayores caídas en las ventas minoristas se presentan en los sectores ferretero, pinturas, vehículos, electrodomésticos y muebles para el hogar, que en octubre mostraron un descenso de 0,14 por ciento. (La República, 2008) Lo cual continúa afirmando el debilitamiento del sector ferretero.

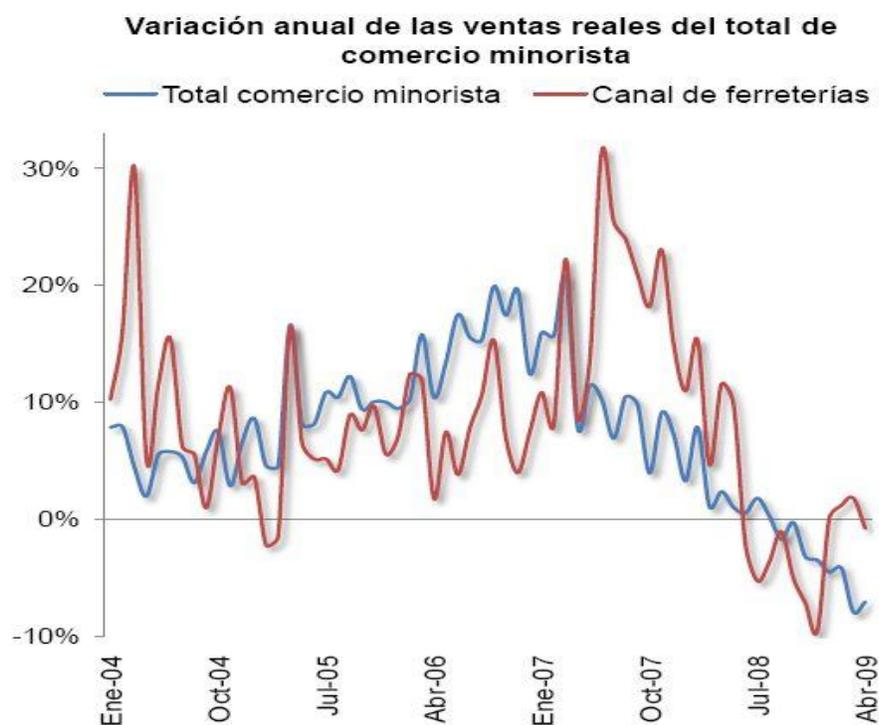
En enero de 2009, las estadísticas del DANE continuaban negativas, regresando a las cifras de noviembre de 2008. El sector minoritario fue el más afectado, a pesar de que medios económicos como el diario Portafolio publicaron análisis en donde se afirmaba que la economía no sufrió lo que se esperaba gracias al repunte del dólar. Pero los niveles de desempleo prendieron las alarmas. (Cómo está el sector de las ferreterías en Colombia, 2009, p.4) Ya que las ferreterías son en su mayoría pymes y hacen parte del sector minoritario, continúan siendo aún más consternadas.

El Ministerio de Hacienda implementó acciones de emergencias como acelerar el gasto público, invertir en obras públicas para generar más empleo y así reactivar la economía. Sin embargo el desempleo aumentó y pasó de 13,1% a 14,2%. Es decir en el país hay

aproximadamente 2,83 millones de colombianos que no tienen trabajo. Por su parte, el mercado minorista sufrió, y las ferreterías continuaron en negativo con una caída del 7,4%. (Cómo está el sector de las ferreterías en Colombia, 2009, p.4) Las presentes y deprimentes cifras demuestran que ahora el panorama ha cambiado y las expectativas ya no son las mismas.

El comercio al por menor a nivel nacional muestra señales de debilidad en los últimos años incluyendo el canal de ferreterías. Las siguientes gráficas muestran la variación anual (%) de las ventas reales del comercio minorista según grupos de mercancías:

Gráfico 1. Variación anual de las ventas reales del total de comercio minorista en Colombia.



Fuente: DANE - Muestra Mensual de Comercio al por Menor (MMCM).

El gráfico anterior muestra como en el año 2004 las ferreterías en Colombia tienen un comportamiento de sus ventas superior al comercio minorista, y a partir de 2005 hasta principios de 2007 se identifica un cambio de comportamiento ya que las ventas del comercio minorista muestran mayores ventas que la actividad ferretera, a partir del

2007 hasta el segundo semestre de 2008 las ferreterías se vuelven ubicar por encima del comercio minorista, aunque las dos muestran una disminución en su comportamiento.

Gráfico 2. Variación anual de las ventas reales por grupos en Colombia, Enero-Abril 2009



Fuente: DANE - Muestra Mensual de Comercio al por Menor (MMCM).

En el período entre enero y abril de 2009 en Colombia, las ferreterías tienen una participación positiva en las ventas, aunque muy pequeña comparándola con las otras que crecieron positivamente el sector ferretero es el de los más bajos, pero es uno de los pocos que muestra un comportamiento positivo.

Hay varias razones por las cuales el sector ferretero se ha visto afectado por la actual crisis económica; Para los propietarios de las ferreterías y los distribuidores de pinturas, la crisis se debe a que el invierno retrasó las modificaciones proyectadas, a la reducción de las remesas, porque ante la crisis económica en Europa y Estados Unidos, muchas

de las familias de Risaralda vieron reducidos los ingresos provenientes del exterior. Sin embargo, todos coinciden en que la caída del sector edificador y la postergación de los proyectos, es lo más preocupante. (La República, 2008) Por lo cual la visión de la recuperación se ve un poco lejos y además lenta.

A pesar del comportamiento que ha experimentado la economía en el último año, El comercio al por menor de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio se ha consolidado en los últimos años como el principal proveedor de insumos y materiales para los proyectos de construcción que se han venido llevando a cabo en el Área Metropolitana, principalmente en la ciudad de Pereira. Debido al actual auge que ha experimentado el sector de la construcción en el área Metropolitana Centro Occidente se pudo observar que las empresas ferreteras presentan crecimiento de sus ventas en un 59.3%, además tienen conocimiento de sus principales competidores pues en el Área Metropolitana existen zonas en donde se encuentran concentrados este tipo de negocios y por lo tanto existe mucha cercanía entre estos, lo que permite desarrollar estrategias para tener un conocimiento más actual y profundo del modo en el que opera la competencia, las novedades del mercado y las ventajas competitivas de los establecimientos. (Lanzas Duque, Zuluaga Ramirez, & Patiño Díaz, 2008, p 2)

6. TRABAJO DE CAMPO

Después de haber recolectado la información proveniente de las empresas pertenecientes al sector comercio, en el subsector de ferretería se procedió a efectuar el análisis de las variables relacionadas con la información obtenida en el instrumento de recolección.

Para la tabulación de los datos se utilizó el programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences versión 10.0.6 (SPSS 10.0.6), el cual arrojó las tablas correspondientes para cada pregunta y según éstas se crearon las gráficas para su interpretación; se hizo un análisis multivariado de las variables más relevantes.

Cuadro 1. Empresas ferreteras de Pereira

Empresa	Año de fundación	Número de trabajadores	Alternativas de negocio	Dirección
Néstor Bravo	1955	31	Herramienta liviana, herramienta pesada, equipos especiales,	Av. 30 de Agosto N° 38-10
Ferretería Tama	1987	54	PVC, herramientas liviana, hierro, material para construcción, Transporte	Cra. 10 N° 47 A-07
Importaciones Ferremax & Max	1997	12	Herramienta liviana, artículos eléctricos	Calle 15 N° 7-49
La Gran Ferretería	2002	14	Hierro, herramienta liviana, material para construcción	Cra. 7 N°27-65
Láminas y Trefilados	2002	8	PVC, hierro, lamina galvanizada, tejas y accesorios	Cra. 6 N° 27-27

Fuente: Elaboración de los autores a partir de la información obtenida

7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

7.1 Caracterización de las empresas estudiadas.

7.1.1 Néstor Bravo. Esta empresa con una larga trayectoria en la ciudad, se trata de una empresa familiar que está conformada hace 54 años y cuenta con una gran experiencia en el sector ferretero. Además el gerente presenta una alta formación académica, que le permite entender el negocio en el que se actúa y generar la estructura necesaria para ser competitiva, la empresa tiene una estructura funcional ya que tiene designadas todas sus áreas y existen cargos jerárquicos que tienen personas dependientes de éstos. Tiene 31 trabajadores por lo que es considerada una pequeña empresa, no así por su volumen de ventas.

En la comercialización de sus productos, la empresa ha aplicado estrategias de diversificación concéntrica porque ha agregado diferentes familias de productos considerados típicos de ferretería y una diversificación horizontal al agregar a su catalogo de productos equipos especializados para distintas labores y para el sector agrícola. No tiene una línea de productos especializada en una sola actividad, por el contrario cuenta con una amplia línea de productos con aplicaciones para distintas actividades. La empresa no cuenta con experiencia internacional para sus ventas, solo realiza importaciones de los productos a comercializar.

7.1.2 Ferretería Tama. La actividad de esta empresa es comercializar productos para la industria y la construcción, proveer a ferreterías de las zonas del Norte del Valle, Quindío, Risaralda, Occidente de Caldas y Sur de Antioquia, además ofrece soporte técnico para todos sus productos. Sus principales clientes son constructoras, ferreterías, Ingenieros Civiles y Arquitectos y público en general, cuenta con 22 años de experiencia desde su fundación, por número de trabajadores se clasifica como una mediana empresa ya que cuenta con 54 empleados.

Ferretería Tama tiene página web, por medio de la cual puede proveer mayor información sobre la empresa tanto a sus clientes como a sus proveedores. No tiene

procesos de importación ni de exportación, su fundador es un ingeniero de alimentos con dominio del idioma inglés.

Ferretería Tama es una empresa bastante grande la cual cuenta con características de las cuales se puede deducir que practica una estrategia intensiva, debido a que ha buscado mejorar su posición competitiva y desarrollar el mercado, lo cual quiere decir que ha introducido los productos y servicios en otras zonas geográficas, es decir ha buscado nuevos mercados para sus productos y servicios. Por esto tiene dos sucursales, una ubicada en Dosquebradas y otra, en el Barrio Cuba de Pereira. La empresa no tiene experiencia internacional, pues no importa ni exporta ningún producto.

7.1.3. Importaciones Ferremax & Max. La empresa cuenta con 12 años de trayectoria en la ciudad y en la actualidad genera 12 empleos de manera directa. Esta empresa comercializa herramientas livianas y artículos eléctricos. Ha aplicado estrategias de diversificación concéntrica ya que tiene dos líneas de productos que son considerados típicos de la ferretería. Debido a que cuenta con un número pequeño de empleados, su estructura funcional es simple, donde la autoridad es muy centralizada

7.1.4. La Gran Ferretería. Esta empresa se dedica a la comercialización de productos para la construcción, lleva una experiencia de siete años en el sector, es una pequeña empresa ya que cuenta con 14 empleados. Su portafolio de productos está enfocado en la construcción. La Gran Ferretería no cuenta con página web, y no tiene proceso de exportación ni importación, no cuenta con máquinas o tecnología para transportar sus productos dentro de la empresa (ya que es de fácil manipulación). Su fundador es un administrador de empresas con postgrado en gerencia financiera sin dominio de otro idioma. Se percibe que la empresa aplica una estrategia de especialización, ya que atiende un mercado muy segmentado de los constructores.

7.1.5 Láminas y Trefilados. Esta empresa es la que menor trayectoria tiene de las entrevistadas, cuenta con 7 años de experiencia y tiene en total 8 trabajadores. Nació como resultado de una idea de negocios de un empresario después de haber realizado su práctica profesional en una empresa de la misma actividad comercial por lo que

identificó en una ferretería una gran oportunidad de negocio. La empresa cuenta con una estructura funcional simple, donde el grado de departamentalización es bajo y la autoridad es demasiado centrada.

Esta empresa ha aplicado estrategias de diversificación concéntrica porque ha agregado productos de la línea ferretera a su catálogo, como tejas, hierro y accesorios de PVC, ya que su actividad principal está relacionada con la comercialización de láminas y con un proceso realizado a éstas llamado trefilado

7.2. Información de las empresas.

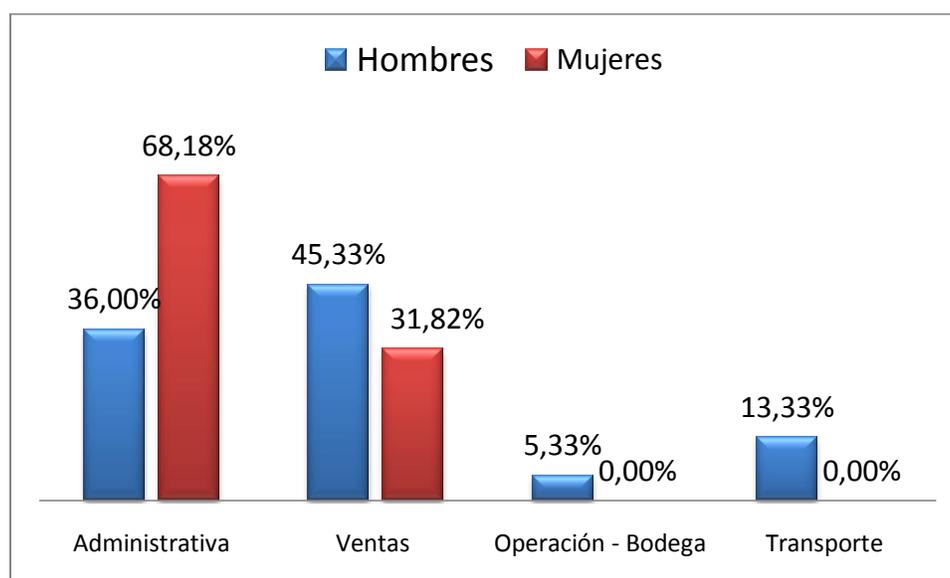
La información se obtuvo de cinco empresas, dedicadas a la actividad ferretera en la ciudad de Pereira, con una trayectoria de 54 años la mayor y 7 años la menor. La información fue suministrada por tres empresarios (gerentes), un subgerente y un administrador de los respectivos negocios, de los cuales dos hablan otro idioma, inglés. De las cinco empresas; dos de ellas realizan importación de sus productos y ninguna de ellas exporta debido a las características del producto que se está comercializando.

En las empresas participantes se genera un total de 119 empleos de los cuales el 96% son contratados de manera directa, bien sea con contratos a término fijo o indefinido. Solamente una empresa tiene dos trabajadores indirectos en el área administrativa, las demás tienen contratación directa con todos sus empleados. Solamente dos empresas tienen practicantes dentro de sus empleados, lo que quiere decir que tan solo un 3% del total de empleados son estudiantes que realizan su práctica empresarial, esta baja participación se debe al tamaño de las empresas, ya que sólo las más grandes que son Néstor Bravo y Ferretería Tama tienen la capacidad para ayudar en la formación de estos estudiantes que le pueden aportar nuevas ideas a la empresa y son las que mayor número de empleados tienen.

De acuerdo con la información analizada, el total de los trabajadores se compone así: 63% son hombres, de los cuales el 36% se ocupa de labores administrativas, el 45,3% de labores de ventas, el 5,3% en bodega y el 13,3% desempeña sus labores en

actividades de transporte; de las mujeres, el 68% y el 31% se ocupa del área administrativa y de ventas, respectivamente y no hay contratación de mujeres en las áreas de operación – bodega y transporte debido a que en estas empresas se manejan productos de gran volumen o peso, por lo que los hombres son más aptos para realizar estas dos últimas labores, (ver Gráfico 3)

Gráfico 3. Empleados según género y vinculación.



Fuente: Elaborado a partir del trabajo de campo

De las empresas estudiadas, cuatro son familiares y una es creada de manera unipersonal, en sólo tres, el primer gerente era miembro del grupo familiar. Todos los empresarios tienen formación universitaria completa como profesionales y dos tienen formación avanzada en posgrados. Las profesiones encontradas son: Administrador de Empresas, Ingeniero de Alimentos e Ingeniero Comercial.

Todos los directivos de las empresas estudiadas tienen una formación que como mínimo llega hasta el pregrado, los dos gerentes que tienen mayor formación son los de las empresas Néstor Bravo y Ferretería Tama, siendo éstas las que más trayectoria tienen en la ciudad.

De las personas entrevistadas, las que mayor formación tienen son los gerentes de Néstor Bravo y Ferretería Tama, las dos empresas más grandes y con mayor trayectoria de las estudiadas, esto demuestra que hay una relación entre la formación del empresario y el tamaño de la empresa que administre en la actividad ferretera.

Como se aprecia en el Gráfico No4, en las empresas estudiadas, se encontró que dentro de todos los trabajadores existentes, un 15% pertenece a los familiares que trabajan en la empresa; donde normalmente desempeñan cargos directivos o administrativos. En total hay 13 familiares en cargos directivos y un total de 18 familiares que tienen vínculos laborales en las empresas estudiadas.

Gráfico 4.Familiares en la empresa



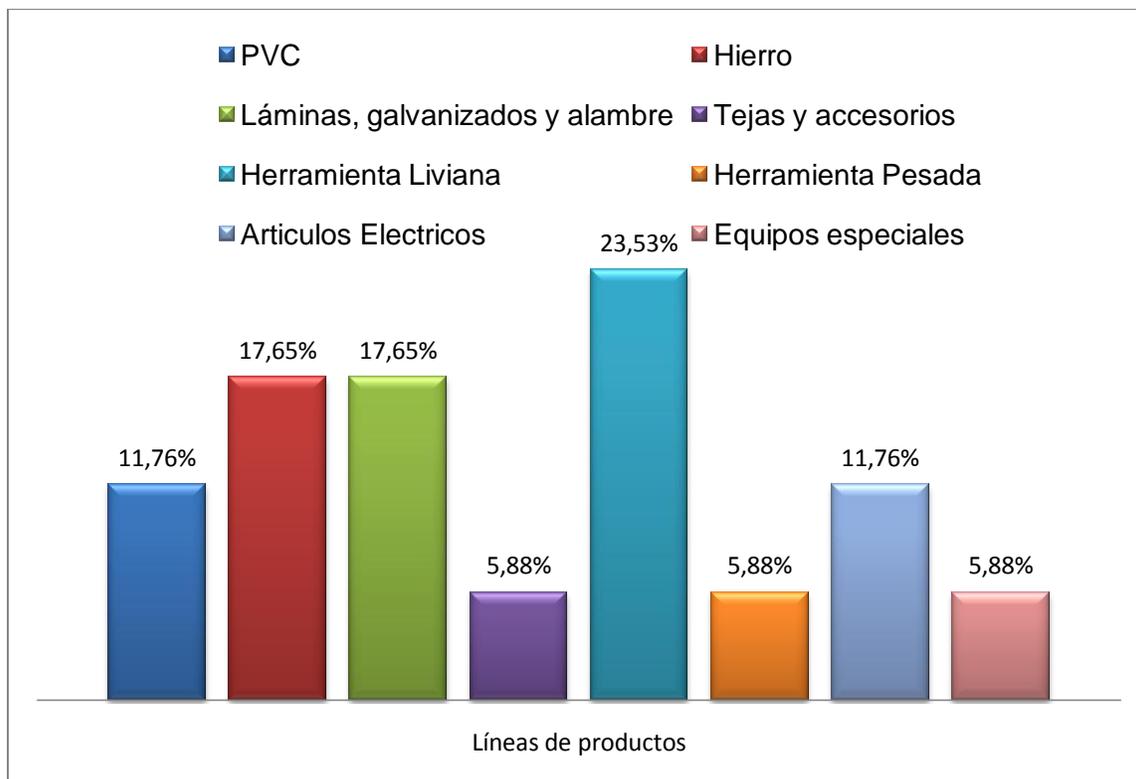
Fuente: Elaborado a partir del trabajo de campo

7.3. Información del producto.

Las líneas de productos que comercializan las empresas estudiadas, son en mayor parte las herramientas livianas con una participación de 23,53%, seguidos por el hierro y láminas, galvanizados y alambre con una participación de 17,6%. Las otras líneas de productos aunque tienen participación no son tan significativas porque es menor el número de empresas que las comercializan; en el caso de los productos de PVC, sólo una de las empresas los comercializa, igualmente que los equipos especiales, como

compresores, equipos soldadores, hidrolavadoras y barredoras industriales, donde Néstor Bravo es el único que los comercializa. (ver Gráfico 5)

Gráfico 5. Líneas de productos comercializados



Fuente: Elaborado a partir del trabajo de campo

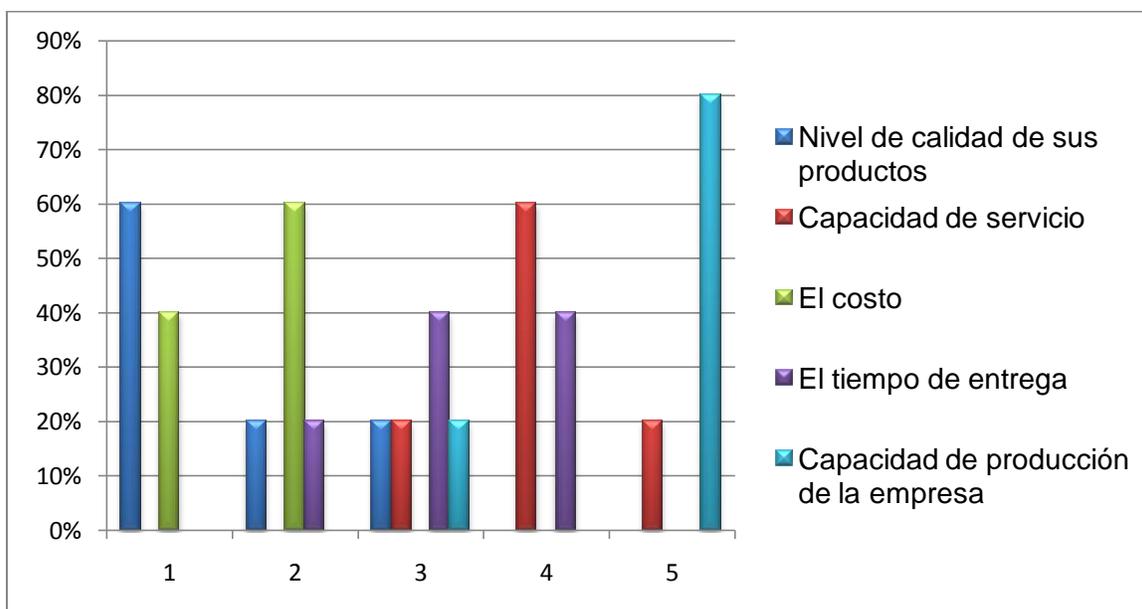
En las empresas se encontró que el uso de maquinaria para realizar procesos internos depende mucho del tipo de producto que comercialice la empresa; en la Ferretería Tama utilizan maquinaria para transportar internamente la mercancía a través de un puente-grúa; también utilizan un mezclador para realizar mezclas de pintura y máquinas cortadoras de hierro y lámina. En Láminas y Trefilados utilizan herramienta para cortar lámina y realizar el proceso de trefilado. Toda la maquinaria es utilizada por hombres.

7.4. Información de la red.

Se encontró que sólo el 60% de las empresas estudiadas reciben apoyo de alguna entidad, que en este caso fue el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) para la capacitación de mano de obra tanto semicalificada y calificada, mientras que las restantes no tienen ningún tipo de apoyo;

En estas empresas el criterio más importante para seleccionar un proveedor es el nivel de calidad de los productos, ya que todas buscan brindarle al cliente la mejor calidad en el artículo que le están vendiendo porque de esto depende la satisfacción del cliente. El segundo criterio es el costo porque explica el margen de ganancia en la comercialización, el tercero es el tiempo de entrega que debido al tipo de producto que se comercializa no es un aspecto tan relevante. No se le da gran importancia a la capacidad de producción y a la capacidad de servicio de la empresa proveedora. (Ver Gráfico 6.)

Gráfico 6. Criterios para selección de proveedor.



Fuente: Elaborado a partir del trabajo de campo

De las empresas estudiadas, el 60% ve al proveedor solo como el encargado de suministrarle los productos a comercializar y no creen que pueda existir ningún tipo de

alianza estratégica a largo plazo, mientras que el 40% restante opina que hacer del proveedor un socio estratégico puede ser una ventaja competitiva en un futuro para ser más sólidos cuando tengan que enfrentarse a la competencia.

Ninguna de las empresas recibe o apoya a las empresas de la red para sus procesos administrativos, el préstamo de equipos, asesorías, capacitaciones, etc, por lo que no se puede apreciar una conducta de transferencia de tecnología o conocimientos entre las empresas que pertenecen al sector. Además no cuenta con una red de proveedores que le puedan permitir una reducción en los costos o mejorar la calidad de los productos.

Las empresas comercializan sus productos principalmente en el mercado local y nacional con igual participación y sólo una lo hace regionalmente.

7.5 Responsabilidad social de la empresa

Según la información obtenida de las cinco empresas entrevistadas, todas están legalmente constituidas y cumplen con los requisitos de la legislación colombiana, además aplican las normas laborales de contratación, seguridad y remuneración.

Todas ellas tienen una política clara dirigida a mejorar el nivel de vida de los trabajadores a través de programas de capacitación, salud y recreación, lo que demuestra que para las empresas es muy importante la motivación y el bienestar de los trabajadores porque conocen que esto puede mejorar su productividad.

Solo dos empresas se encuentran en capacidad de demostrar su nivel de compromiso con el medio ambiente, evitando su contaminación. Aunque estas empresas no tienen procesos productivos que puedan generar emisiones que afecten el medio ambiente, hacen lo posible por conservarlo con un manejo adecuado de sus desechos.

El 60% de las empresas estudiadas según la persona entrevistada, tienen un alto sentido de responsabilidad social hacia la comunidad que la rodea con el apoyo a programas de desarrollo comunitario, mejoramiento del entorno, seguridad y recreación.

Debido al tamaño de las empresas, este apoyo se ve reflejado de acuerdo a su capacidad económica,

Los empresarios están de acuerdo que al tener acciones de responsabilidad social pueden lograr ventajas competitivas porque a los clientes cada vez les importa más cuál es el papel de la empresa o qué acciones realiza para el bienestar de la sociedad. Además los empresarios están de acuerdo con que esta responsabilidad social sea verificada por instituciones independientes.

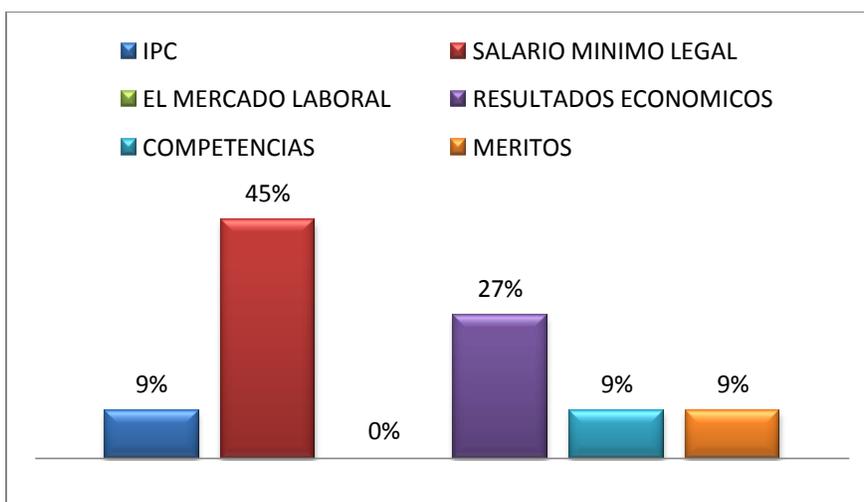
Solo una de las cinco empresas presenta anualmente informe de gestión social, lo cual es desfavorable ya que ésta no conoce si realmente este esfuerzo presenta ventajas o desventajas para la empresa y no tiene como medir su efectividad. Por otra parte, la participación de las empresas en fundaciones sociales es muy reducida, con un 20%, demostrando que no hay gran preocupación de las empresas por hacer este tipo de acciones sociales.

De las empresas que participaron en el estudio, el 80% no cuenta con algún tipo de certificación, sólo hay una empresa que se encuentra en proceso de obtener la ISO 9000 (2000). Esta es una gran debilidad para las empresas que no piensan obtenerla ya que con estas certificaciones se hacen acciones que mejoran los procesos internos de la empresa para que sean más eficientes y tenga una mayor productividad.

7.6. Gestión de recurso humano

Como lo muestra el siguiente gráfico; los empresarios estudiados tienen como criterio principal para realizar el aumento salarial, el incremento del salario mínimo legal vigente, seguido por los resultados económicos de la empresa con una participación de 45 y 27% respectivamente. Ninguno de ellos tiene en cuenta el mercado laboral para realizar el aumento salarial. En el 80% de las empresas el aumento salarial es diferente de acuerdo a cada nivel jerárquico que tenga cada trabajador. Para definir el salario, en las cinco empresas el criterio utilizado es el salario mínimo legal vigente.

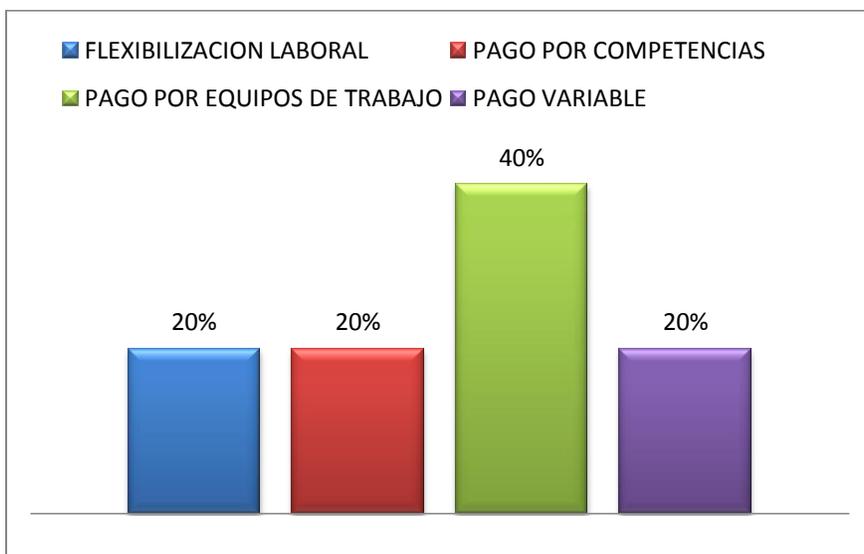
Gráfico 7. Criterio de aumento salarial



Fuente: Elaborado a partir del trabajo de campo

El pago por equipos de trabajo es el sistema de compensación más utilizado en las empresas estudiadas con una participación del 40% con respecto a los demás sistemas de compensación. (Ver Gráfico 8.) Con respecto a las formas de pago, en la mayoría de las empresas se hace a través de comisiones, seguido por la productividad, bonos y la participación en las utilidades

Gráfico 8. Sistemas de compensación

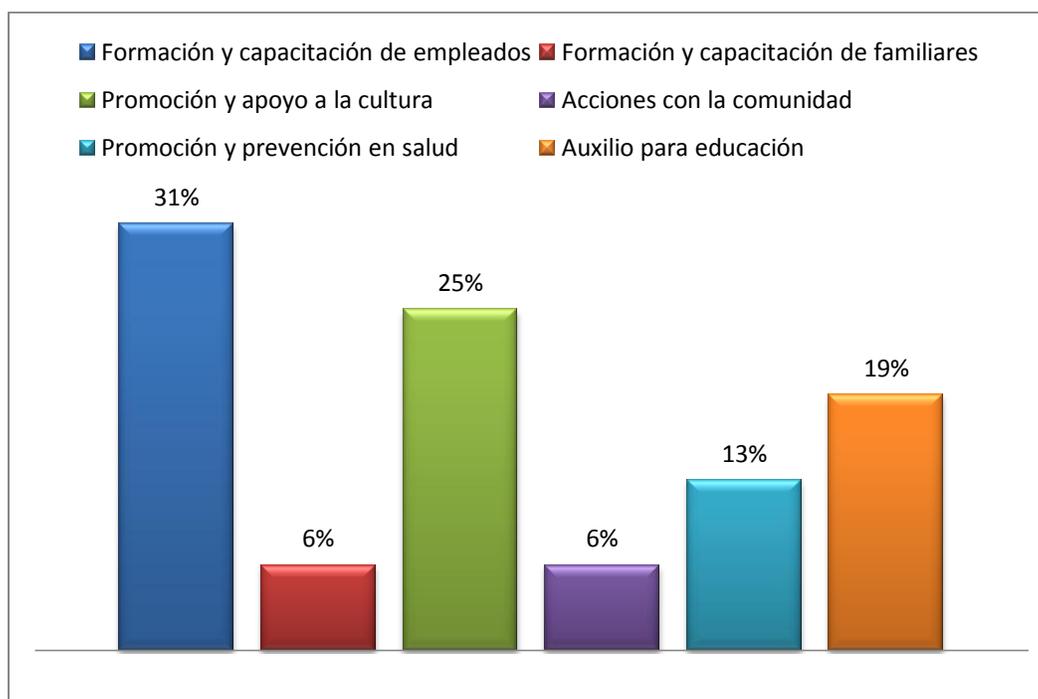


Fuente: Elaborado a partir del trabajo de campo

7.7. Construcción de capital social

Todas las empresas estudiadas trabajan por incrementar el capital social realizando acciones en los siguientes aspectos: formación y capacitación de empleados, Promoción y apoyo a la cultura y auxilio para educación formal con 31, 25, 19% respectivamente. Se resalta que aunque no tienen gran participación, otros aspectos como la promoción y prevención en salud, la formación y capacitación de familiares y las acciones con la comunidad son aplicadas con una menor participación. (Ver gráfico 9.)

Gráfico 9. Construcción de capital social.



Fuente: Elaborado a partir del trabajo de campo

CONCLUSIONES

El crecimiento y evolución de las empresas está relacionada con su dinámica innovadora, en esta caso, dos de las empresas se encuentran en proceso de introducción, una en crecimiento y dos en madurez por el tiempo que llevan en la actividad y porque su conducta tecnológica les permite permanecer en el mercado.

La conducta tecnológica explica el crecimiento de las empresas, en el desarrollo de la informática y telecomunicaciones solamente dos empresas dicen tener página web, lo que les proporciona una ventaja con respecto a sus competidores al tener una mejor accesibilidad a sus productos y servicios, aumentando así su mercado potencial. Se trata de empresas con conducta tecnológica limitada a lo local porque trabajan el mercado regional, con proveedores nacionales, solamente dos tienen proveedores internacionales. Se identificó que no existen mecanismos de transmisión y difusión de tecnología de los proveedores a la empresa, lo que las perjudica ya que la actividad es muy dinámica y exige tecnología y conocimiento.

La postura estratégica se cimienta en estrategias sobre todo funcionales, están basadas en medidas financieras, como rentabilidad; no tienen pautas de crecimiento con negocios adicionales y no existe encadenamiento. Las estrategias corporativas usadas por las cinco empresas son: intensiva, desarrollo del mercado, especialización,

El único mecanismo de aprendizaje que utilizan las empresas estudiadas según la información recolectada es la capacitación de algunos empleados a través del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA que solamente se ve aplicada en tres de las cinco empresas. Esto demuestra que dichas empresas tienen poca capacidad de aprendizaje ya que no hacen esfuerzos por tener estos mecanismos

En la mayoría de los casos, se puede apreciar que son estructuras muy elementales, ya que a pesar de que la calidad es un aspecto fundamental en ellas, sólo una está en proceso de obtener su certificación de calidad.

Los recursos tangibles como la maquinaria, representan su competitividad, se encontró que solamente dos empresas tienen la maquinaria necesaria para ayudar en las operaciones que realizan internamente. Existen diferencias entre los recursos utilizados por las dos empresas más desarrolladas y las menos desarrolladas.

Se resalta que las decisiones estratégicas están a cargo de los altos funcionarios y todos cuentan con formación universitaria, por lo que tienen un mejor nivel de conocimiento y liderazgo. Es una unidad de mando donde hay un liderazgo autoritario, donde el trabajador no es autónomo por el contrario siempre recibe órdenes de su superior.

Se manifiesta un gran interés por la motivación de sus trabajadores, porque reconoce que mientras más motivado se encuentre, puede ser más eficiente, aunque sus prácticas no reflejan mucho esto porque solo una empresa tiene beneficios extralegales para sus trabajadores. Las empresas presentan menos motivaciones, solamente incentivan al trabajador al tener comisiones como forma de pago.

Todas las empresas se preocupan por trabajar con valores y hacen un esfuerzo por incrementar su capital social a través del apoyo a la cultura de sus empleados. En la mayoría de ellas, se encontró que aplican un código ético interno para sus empleados.

Existe un gran interés de las empresas por la construcción del capital social a través de la motivación de sus empleados al implementar programas que los favorecen para su capacitación y la de sus familiares, así como apoyo en la salud, educación, cultura y en acciones con la comunidad que repercutan con buenos beneficios para la empresa, a través del aumento de la productividad y creando un sentido de pertenencia por la empresa de sus empleados. Esto lleva a que al existir una motivación y creado dicho sentido de pertenencia, los empleados ayuden a que la empresa pueda cumplir con todas sus metas para que pueda alcanzar todos los objetivos propuestos dentro de su plan estratégico, debido a que su postura estratégica tiene como soporte la cultura organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Abravanel, Allaire, & Firsirotu, H. P. (1992). *Cultura Organizacional: Aspectos Teóricos Prácticos y Metodológicos*. Canadá: Legis.
- Chase, R. B., & Aquilano, N. J. (1999). *Dirección y administración de la producción y de las operaciones*. México: McGraw-Hill.
- Daft, R. L. (2005). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Thomson.
- Dutrénit, G., Jasso, J., & Villavicencio, D. (2007). *Acumulación de capacidades e innovación*. México: Fondo de Cultura Económica : Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura,.
- Faria Mello, F. A. (2004). *Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral*. México: Limusa.
- Fred, D. R. (1988). *La gerencia estratégica*. Bogotá: Legis.
- Hax, A., & Majluf, N. (1996). *Gestión de empresa con una visión estratégica*. Chile: Dolmen Ediciones.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Mariño Navarrete, H. (1997). *Planeación estratégica de la calidad total*. Santafé de Bogotá: Tercer Mundo.
- Montoya Restrepo, I., & León Medina, E. C. (2004). Los ciclos de generación de competencias y su aplicación en las organizaciones. *Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales* ,
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *En busca de la excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de Los Estados Unidos*. Colombia: Norma.
- Serna Gómez, H. (2003). *Gerencia Estratégica-Teoría-Metodología. Alineamiento, implementación y mapas estratégicos.Indices de gestión*. Bogotá: 3R Editores.

OTRAS FUENTES

- Álvarez Paños, A. (1999). *Reflexiones sobre el papel de la información como recurso competitivo de la empresa*. Recuperado el 29 de Octubre de 2009, de Anales de documentacion: <http://revistas.um.es/analesdoc/article/view/2701/2671>
- Calderón Hernández, G. (2004). *Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas*. Recuperado el 14 de Octubre de 2009, de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/646/64601608.pdf>
- Cámara de Comercio de Pereira. (Septiembre de 2009). *Coyuntura económica Pereira y Risaralda*. Recuperado el 3 de Octubre de 2009, de <http://www.camaradepereira.org.co/pge/dominios/ccp/upload/contents/File/COYUNTURA%20I-SEM-2009.pdf>
- Alcaldía de Pereira.Oficina Asesora de Comunicaciones. (12 de Junio de 2008). *Comunicado n° 204*. Recuperado el 10 de Octubre de 2009, de <http://www.pereira.gov.co/docs/2008/comunicados/COMUNICADO%20204>
- *Cómo está el sector de las ferreterías en Colombia*. (2009). Recuperado el 9 de Octubre de 2009, de Revista fierros: <http://www.fierros.com.co/revista/edicion-3/negocios-3.htm>
- Corrales, S. (2007). *Importancia del cluster en el desarrollo regional actual*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2009, de Frontera Norte: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/136/13603707.pdf>
- Dinero. (27 de Abril de 2007). *Remesas, el tanque de oxígeno de Pereira*. Recuperado el 14 de Octubre de 2009, de <http://www.dinero.com/wfInfoArticulo.aspx?IdArt=33805>
- Gobernacion de Risaralda. (2009). *Diagnóstico Plan de Desarrollo 2008 – 2011*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2009, de <http://www.risaralda.gov.co/newweb/repositorio/archivo%20varios/Diagn%20f3stico%20PD%202008%20-2011.doc>
- ICEX. (Febrero de 2005). *El sector de la ferreteria en Colombia*. Recuperado el 15 de Octubre de 2009, de <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00bin?doc=577563>

- Jasso Villazul, J. (2004). *Trayectoria tecnológica y ciclo de vida de las empresas: una interpretación metodológica acerca del rumbo de la innovación*. Recuperado el 27 de Octubre de 2009, de Contaduría y Administración: redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/395/39521405.pdf
- *Inversión Social del SENA en el sector comercio*. (2002 - 2008). Recuperado el 20 de Octubre de 2009, de <http://www.sena.edu.co/downloads/2009/planeacion/CARTILLA%20SECTOR%20COMERCIO.pdf>
- Informe Especial. Risaralda eje industrial, comercial y turístico de una región. (21 de Diciembre de 2007). *La republica* , pág. 10.
- La República. (23 de Diciembre de 2008). *Los almacenes de pintura confirman caída en venta*. Recuperado el 14 de Octubre de 2009, de <http://www.larepublica.com.co/archivos/PYMES/2008-12-23/los-almacenes-de-pintura-confirman-caída-en-ventas-62661.php>
- Lanzas Duque, A. M., Zuluaga Ramirez, C. M., & Patiño Díaz, A. (Diciembre de 2008). *Estilos gerenciales administrativos en las empresas comerciales de artículos de ferretería, cerrajería y vidrio*. Recuperado el 9 de Octubre de 2009, de <http://www.utp.edu.co/php/revistas/ScientiaEtTechnica/docsFTP/126-131.pdf>
- Lara, J. L. (2000). *Diez respuestas a las preguntas más frecuentes sobre gestión de conocimiento*. Recuperado el 12 de Octubre de 2009, de <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/jllara/respues.htm>
- Pereira, centro de una región. (25 de Agosto de 2005). *La República* , pág. 5.

ANEXO A.

UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN DESARROLLO EMPRESARIAL
LÍNEA DE ÉNFASIS ESTUDIOS SECTORIALES
INSTRUMENTO DIRIGIDO A EMPRESARIOS Y DIRECTIVOS DEL SECTOR
COMERCIO
ACTIVIDAD FERRETERÍAS
2009-2

INFORMACIÓN GENERAL

Empresa:	Teléfono:
Dirección:	Año de fundación:
Encuestado:	Cargo:
Página Web	E-mail
Tiene experiencia en importación: Si No	Tiene experiencia en exportación: Si No

INFORMACIÓN DEL EMPRESARIO

2. Grado de escolaridad del empresario (Propietario):

a. Secundaria	
b. Tecnológica	
c. Universitaria sin concluir	
d. Universitaria completa, ¿cuál?	
e. Postgrado, ¿cuál?	

f. Otro idioma del empresario, ¿cuál?		
--	--	--

3. Había familiares entre los fundadores: NO	SI
4. Su primer gerente era miembro del grupo familiar NO	SI
5. Número de cargos directivos que tiene la empresa en este momento	
6. Número de familiares en cargos directivos	
7. Número de familiares en la empresa	

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

8. Número de empleados y vinculación

ÁREAS	DIRECTOS		INDIRECTOS		TOTAL EMPLEADOS	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Administrativa						
Ventas						
Operación - Bodega						
Transporte						
TOTAL						

INFORMACIÓN DEL PRODUCTO

9. ¿Qué tipo de Producto comercializa su empresa?

LÍNEAS Y PRODUCTOS	

10. ¿Qué tipo de maquinaria y equipo ha sido o es utilizada en su empresa? Esta maquinaria o equipo: ¿es operada por hombres o por mujeres?

MAQUINARIA		H/M	H	M

INFORMACIÓN DE LA RED

11. Esta empresa recibe beneficios (transmisión de tecnología, de conocimientos) de:

a. Universidad	
b. Sena	
c. Proexport	
d. Ninguna	
e. Otro, ¿Cuál?	

12. Los criterios de selección para contratar con una empresa proveedora de productos son: (Si usa más de un criterio señale en orden de importancia. Por favor asigne 1 a la más importante y 5 a la menos importante).

a. La capacidad de producción de la empresa	
b. La capacidad de servicio y la disposición para absorber cambios en la producción	
c. El nivel de calidad	
d. El costo	
e. El plazo de entrega	

13. La ferretería ve a las empresas que le hacen productos como:

Empresas Proveedoras	
Socio estratégico de largo plazo	

14. La empresa apoya a las empresas de la red en:

Procesos administrativos	
Organización de la Producción y de la Calidad	
Préstamos de equipos	
Asesoría en compras	
Capacitación	
Otro, ¿Cuál?	

15. La empresa tiene una red de proveedores de las líneas.... SI___ NO_____

Si su respuesta es SI pase a la pregunta siguiente. Si su respuesta es NO pase a la pregunta 18

16. En abastecimiento el objetivo de la red es:

Si la red se establece con más de un objetivo, señale en orden de importancia, por favor asigne 1 al más importante.

Reducción de costos	
Mejorar la calidad	
Garantizar mayor disponibilidad de materiales	
Otros, cuáles	

17. La iniciativa para conformar la red de proveedores y de fabricantes surgió de:

Del empresario	
De los clientes de la empresa	
De los proveedores	
De los consultores externos	
De la colaboración de otras empresas	
De asociaciones industriales	
De ferias y congresos	
De organismos públicos y financieros	
Otra, ¿Cuál?	

18. La empresa comercializa sus productos en:

Si sus productos atienden más de un mercado geográfico, señale en orden de importancia. por favor asigne 1 al mercado más importante.

Mercado nacional	
Mercado regional	
Mercado local	
Otro	

ESCALA DE VALORACIÓN PARA EL FACTOR DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA EMPRESA.

Señale la opción que mejor describa la responsabilidad social de su empresa, en cada uno de los siguientes aspectos.

DESCRIPCIÓN	SI	NO
La empresa cumple cabal y absolutamente con los aspectos exigidos en la legislación colombiana.		
La empresa cumple cabal y absolutamente con los aspectos exigidos en los códigos de conducta impuestos por los clientes internacionales.		
La empresa posee y desarrolla una política tendiente a mejorar el nivel de vida de sus trabajadores y por eso apoya programas de promoción, capacitación, salud y recreación.		
La empresa está en capacidad de demostrar su nivel de compromiso con el medio ambiente y por tanto vela por el buen manejo de las emisiones generadas por su proceso productivo y se asegura de no contaminar el medio ni a través de sus procesos ni a través de sus productos.		
La empresa está en capacidad de demostrar un alto sentido de responsabilidad hacia la comunidad que la rodea, pues apoya programas de desarrollo comunitario, mejoramiento del entorno, seguridad, recreación, etc.		
Es política de la empresa mantener y apoyar planes futuros que le permitan mejorar su balance social y de esta manera contribuir al crecimiento social y económico de la región y del país. Esta política se ve reflejada en texto que plantea su visión y su misión como organización y es demostrable a través de indicadores.		

CÓDIGOS DE CONDUCTA DE LOS CLIENTES INTERNACIONALES

Trabajo infantil: Nuestros proveedores y contratistas no deben contratar a niños, o sea menores de 14 años de edad o mayores si en el país de manufactura la educación es obligatoria hasta la edad de 14 años.

Salarios y prestaciones: Los empleadores deben pagar todas las horas trabajadas a la tasa establecida como salario mínimo nacional o según las normas locales de la industria, la cantidad que sea más alta. El tiempo extra deberá pagarse de acuerdo como lo exige la Ley, o cuando menos, a la misma tasa que se paga por hora normal. Los empleadores deben proporcionar todas las prestaciones que establece la Ley.

Horas laborales / días de descanso: Normalmente, los empleados deberán trabajar menos de 60 horas por semana, incluyendo el tiempo extra o la cantidad especificada por las leyes laborales. Los empleados deberán tener, cuando menos, un día de descanso de cada siete.

Discriminación: Los contratistas y proveedores no deben discriminar a ningún empleado o empleado potencial en las funciones de empleo, incluyendo contratación, sueldos, prestaciones, promociones, procedimientos disciplinarios, liquidaciones o jubilaciones, con base en el género, raza, creencias religiosas o políticas, edad, discapacidad, nacionalidad, orientación sexual, etnia, maternidad o estado civil.

UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN DESARROLLO EMPRESARIAL
LÍNEA DE ÉNFASIS ESTUDIOS SECTORIALES
INSTRUMENTO DIRIGIDO A EMPRESARIOS Y DIRECTIVOS DEL SECTOR
COMERCIO
ACTIVIDAD FERRETERÍAS
2009-2

EMPRESA:	FECHA:
----------	--------

CARGO Y FUNCIONARIO RESPONSABLE DE LA GESTIÓN DE RECURSO HUMANO:

1. PERSONAL DE LA COMPAÑÍA

Número total de empleos generados	
Personas con contrato a término indefinido	
Personas con contrato a término fijo	
Aprendices	
Estudiantes universitarios en Práctica	
Servicio temporal	
Outsourcing	
Organizaciones de trabajo asociado	

PRÁCTICAS SALARIALES

2. El Criterio de aumento salarial utilizado en la empresa es:

El índice de precios al consumidor	
El aumento del salario mínimo legal	
El mercado laboral	
Los resultados económicos de la empresa	
Por competencias	
Por méritos	

3. ¿El porcentaje de aumento es diferente o es igual para los niveles jerárquicos de la empresa? (Operarios y auxiliares, profesionales, jefaturas y directivos).

4. El criterio de definición del salario mínimo es:

Convención colectiva	
Pacto colectivo	
Voluntario	
Legal	

BENEFICIOS EXTRALEGALES

5. ¿La empresa cuenta con beneficios extralegales? NO ____, Si ____

Si su respuesta es SI, ¿cuál es su factor prestacional? _____

Si su respuesta es no pase a la pregunta 8

6. PRIMAS	SI	NO
De junio		
De diciembre, navidad o de aguinaldo		

De vacaciones		
De antigüedad		
Técnica		
De Semana Santa		
Otra, ¿Cuál?:		

7. AUXILIOS O BENEFICIOS EXTRALEGALES	SI	NO
De matrimonio		
De maternidad		
De anteojos		
De alimentación		
De retiro por pensión		
De transporte		
De educación para los trabajadores		
De educación para los hijos de los trabajadores		
Por muerte de familiares		
Por muerte del trabajador		
Otro, ¿Cuál?:		

PRÁCTICAS LABORALES

8. Qué sistemas de compensación utiliza la empresa:

Flexibilización laboral	
Pago por competencias	

Pago por equipos de trabajo	
Pago variable	

9. Qué formas de pago tiene la empresa:

Bonos	
Comisiones	
Por productividad	
Participación en utilidades	
Otros, ¿Cuáles?	

INDICADORES DE GESTIÓN HUMANA

10. Qué indicadores de Gestión Humana tiene su empresa

De ausentismo	
De frecuencia de accidentalidad	
De severidad de accidentalidad	
De formación	
De productividad	
De costos laborales	

CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL

11. En qué aspectos trabaja la empresa que contribuyan a incrementar el capital social

a. Formación y capacitación de empleados	i. Auxilio para educación formal	
b. Formación y capacitación de familiares	j. protección del medio ambiente	
c. Promoción y apoyo a la cultura	k. Formación en valores	
d. Acciones con la comunidad	l. Apoyo a investigaciones sociales	

e. Promoción y prevención en salud		j. Participación política	
f. Vivienda		K. Promoción de códigos éticos	
g. Promoción de la tolerancia		l. Apoyo a políticas sociales del gobierno	
h. Apoyo a población vulnerable		m. Buenas prácticas de Gestión Humana	
n. otros, ¿Cuáles?			

12. De los aspectos anteriores, ordene según su importancia los tres rubros en los que más invierte la empresa, 1 para el más importante:

1
2
3

BALANCE SOCIAL

13. Su empresa presenta anualmente Balance o Informe de Gestión social: SI____, NO____

FUNDACIONES SOCIALES

14. Su empresa participa en fundaciones u organizaciones con fines sociales: SI____, NO____

15. En caso afirmativo, ¿cuáles son las principales áreas de acción de esas fundaciones?

SISTEMAS DE GESTIÓN

16. ¿Qué tipo de certificaciones posee la empresa?

Certificación	En proceso	Certificada
ISO 14000		

ISO 9000 (1994)		
ISO 9000 (2000)		
OSHA 1800		
BPM		
BASC		
OTRAS, CUÁLES		

ENCUESTA SOCIAL

	SI	NO
17. ¿Cree usted que la responsabilidad social empresarial le confiere ventaja competitiva?		
18. ¿Su empresa tiene un código de ética?		
19. ¿Cree usted que las empresas deben adoptar voluntariamente códigos de conducta?		
20. ¿Esta usted de acuerdo con que la responsabilidad social empresarial sea verificada por instituciones independientes?		

21. ¿Cree usted que la responsabilidad social es exclusiva del gobierno? ¿Por qué?