



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

AREA DEL CONOCIMIENTO: Competitividad Global. Fuentes de conocimiento y la competitividad de las pequeñas empresas.

NOMBRE DEL AUTOR: Luis Ignacio López V¹

John Jairo Giraldo O²

INSTITUCIÓN: Universidad Nacional de Colombia sede Manizales

DOMICILIO . CALLE 4C n 18A-96 CONDOMINIO LOS PORTALES

MANIZALES- COLOMBIA

TEL () (68)(8890389)

FAX() (68) (8879300) EXT 55131

e-mail lilopezv@unal.edu.co

CORRESPONDENCIA: CALLE 4C n 18A-96 CONDOMINIO LOS PORTALES

MANIZALES- COLOMBIA

**COMPETITIVIDAD DE UN SECTOR CASO DE ESTUDIO: SECTOR FERRETERO
DE LA CIUDAD DE MANIZALES COLOMBIA**

¹ Profesor Asociado Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Especialista en Alta Gerencia con énfasis en calidad. Mg en administración Ph (c) En dirección de Empresas

² Administrador de Empresas Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales

RESUMEN:

El sector ferretero de Manizales presenta una gran cantidad de empresas en su mayoría pequeñas y unas cuantas grandes que dominan el mercado de la ciudad, pero la apertura económica iniciada hace 15 años trajo al mercado Colombiano nuevos competidores que han cambiado la forma de vender en el sector. Estos competidores se caracterizan por la creación de hipermercados ferreteros, con prácticas de comercialización similares a los hipermercados de bienes de consumo familiar, donde las góndolas ofrecen una amplia gama de productos y precios y adicionalmente la práctica de las promociones. Sin embargo, aun falta conocer la verdadera situación competitiva del sector.

El presente trabajo pretende realizar un diagnóstico de las condiciones de competitividad del sector ferretero de la ciudad de Manizales con el fin de establecer los aspectos más fuertes y más débiles en los que se concentran los integrantes del sector en sus actividades de competencia. Se han considerado para este estudio las actividades relacionadas con dirección, recurso humano, capacitación, tecnología, mercadeo y ventas. De esta manera se puede determinar la importancia y el manejo que se da a cada uno de estos aspectos para llegar a la identificación competitiva del sector.

Palabras clave: Competitividad, Sector ferretero, Colombia.

ABSTRACT:

The ironmonger Manizales sector presents a large number of small businesses and a few large that dominate the market in the city, but economic liberalization that began 15 years ago brought to the Colombian market new competitors that have changed the way of selling in the sector. These competitors are characterized by the creation of hypermarkets ironmonger, with marketing practices similar to those of consumer goods hypermarkets family, where the gondolas provide a wide range of products and prices and also the practice of promotions. But even need to know the real situation of the competitive sector.

This paper aims to make a diagnosis of the competitive sector ironmonger from the city of Manizales, in order to establish the strongest and weakest in which members focus their activities in the sector for competition. Have been considered for this study activities related to management, human resources, training, technology, marketing and sales. This way you can determine the size and management that is given to each of these areas to get to the identification of the competitive sector.

Keywords: Competitiveness, Ironmonger sector, Colombia.

1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La forma de competir ha cambiado, las tradicionales prácticas de venta son insuficientes para afrontar los retos de la comercialización moderna, se ha pasado de mercados relativamente cerrados a una competencia abierta, donde empresas nacionales han hecho joint –ventures con compañías extranjeras, que han transformado de manera radical al sector.

El sector ferretero de Manizales ofrece una gran variedad de productos y servicios importantes para la comunidad, es fuente de empleo, por lo cual, es importante tener claridad a cerca de sus estrategias competitivas y la orientación que se da a estas y así detectar los aspectos fuertes y débiles presentes en la realización de su actividad; con esto se busca aportar información que ayude al sector a mejorar su estado de competitividad incrementando la satisfacción de las necesidades de sus clientes internos y externos.

El interrogante más importante y sobre el cual se deben enfocar los esfuerzos es el siguiente:
¿Cuál es el comportamiento organizacional, que en aras de la competitividad está desarrollando el sector ferretero de Manizales?

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. FACTORES DE ANÁLISIS

El análisis moderno de la competitividad debe trascender el tradicional análisis estratégico DOFA y combinar de una manera dinámica una serie de herramientas metodológicas, que logren interpretar de una mejor manera la realidad y por consiguiente sea insumo para una más asertiva toma de decisiones.

La competitividad de las empresas trasciende el mero análisis del mercado, ya no basta con conocer la segmentación o el nicho adecuado de clientes, ya que estos cada día son más exigentes e informados y adicionalmente los competidores han desarrollado una serie de recursos y capacidades al interior de la organización, que los hacen más eficaces a la hora de competir. Por ello es necesario conocer cuáles son esos recursos y capacidades que están en la competencia y que el sector sujeto del análisis posee o carece, ya que esto determinará la calidad de las decisiones estratégicas.

Cada vez es más necesario mirar al interior de las organizaciones, observar sus “Core competentes”, como medida de la competitividad, ya no bastan las capacidades en mercadeo, son necesarias nuevas competencias en todas las áreas organizacionales, que permitan que toda la cadena de valor de la empresa, de la respuesta que el mercado exige.

El análisis externo se apoyará en la metodología de Michael Porter para el análisis de los sectores y el análisis interno se fundamentará en la metodología de Camisón Zornoza, utilizada para el análisis de la competitividad de la P&M industrial Española, adaptada por el sector.

Las categorías y variables consideradas son:

2.1.1.A NIVEL INTERNO

* **CAPACIDAD DIRECTIVA.** Determinada por aspectos como evaluación y pronóstico del medio, estructura organizacional y su flexibilidad, comunicación y control, evaluación de gestión, misión y visión.

* **CAPACIDAD COMPETITIVA.** Producto, precio, calidad y exclusividad, lealtad y satisfacción del cliente, participación del mercado, costos de distribución y ventas, desarrollo de

nuevos productos, fortaleza de los proveedores y disponibilidad de productos, administración de clientes, portafolio de productos y programas post-venta.

* **CAPACIDAD TECNOLÓGICA.** Programas de entrega, nivel tecnológico.

* **CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO.** Capacitación, experiencia, estabilidad, rotación, ausentismo, motivación, nivel de remuneración e índices de desempeño.

2.1.2 A NIVEL EXTERNO

* **FACTORES ECONÓMICOS.** Devaluación, tasas de interés.

* **FACTORES DE COMPETENCIA.** Productos sustitutos, nuevos competidores, cambios tecnológicos.

* **FACTORES SOCIALES.** Desempleo, inseguridad.

* **FACTORES GEOGRÁFICOS.** Ubicación, vías de acceso.

Las variables propuestas se catalogan del tipo cualitativas. El tipo de estudio que se pretende realizar es de carácter descriptivo.

2.2 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Para seleccionar la muestra adecuada se acudió a la información existente en Cámara de Comercio de Manizales con el fin de establecer la cantidad y tamaño de las ferreterías de acuerdo al patrimonio reportado obteniendo una población total de 172 ferreterías.

A criterio del investigador se han seleccionado 16, por ser las más grandes y las que marcan la pauta competitiva en el sector debido a su poder económico y estructura administrativa frente a las restantes, convirtiéndose en sus proveedores y punto de referencia para la gran mayoría en la fijación de estrategias competitivas.

2.3 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Teniendo establecida la muestra se inició el cumplimiento de los objetivos propuestos. Para realizar el diagnóstico general del sector ferretero de Manizales; se tuvo en cuenta su reseña histórica, la cantidad existente de estos negocios en la ciudad, ubicación (si es en el centro o en los barrios), productos ofrecidos con mayor frecuencia, tamaño (expresado en número de empleados o en patrimonio) y el tipo de distribución que poseen (mayoristas o minoristas).

También fue muy importante la observación que se pudo realizar al interior de cada organización pues además de ser una manera de certificar la información proporcionada por los gerentes o personas autorizadas para hacerlo, sirvió para captar información importante que complementó la investigación

Para identificar el modelo organizacional eficaz se partió de los aspectos estratégicos más importantes encontrados al desarrollar la actividad anterior; se tomó de cada organización aquellas estrategias y aspectos que representaban ventajas competitivas frente a las demás.

2.4 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se estructuró una encuesta con 114 preguntas, que se aplicó directamente a los gerentes y empresas de la muestra seleccionada.

Las preguntas se agruparon por cuatro grandes categorías a saber: Información básica, dinámica de la gestión directiva, gestión de personal y capacitación, estructura compras- proveedores, ventaja tecnológica.

3. REFERENTE TEÓRICO

La competitividad es quizá el factor que determina el crecimiento y posicionamiento de las empresas ya sean productoras o comercializadoras de bienes y servicios. Pero en sí qué es la competitividad?, es:

La capacidad de una empresa para, a través de una gestión eficiente, de una cierta combinación de recursos disponibles (internos y externos a la organización) y del desarrollo de determinadas estrategias, configurar una oferta de productos que resulte atractiva para una cuota significativa del mercado, y le permita, en rivalidad con otras empresas dentro de mercados abiertos, desarrollar una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo y le haga capaz de alcanzar una posición competitiva favorable, por mantener y aumentar su participación en el mercado al tiempo que lograr unos resultados financieros superiores y un crecimiento satisfactorio de las rentas generadas, sin necesidad de recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores de producción (Zornoza, 1994).

Esta definición, proporciona tres factores importantes desde los cuales se puede enfocar la investigación: La estrategia, la estructura (que le permitirá implementar la estrategia para alcanzar una posición competitiva favorable) y por supuesto las competencias distintivas (referidas a la capacidad individual y colectiva del personal de la empresa para llevar a cabo sus funciones marcando una diferencia competitiva); cada uno de estos factores representa los aspectos más relevantes a la hora de establecer el nivel de competitividad de un sector. “la esencia para la formulación de una estrategia radica en la forma de afrontar la competencia” (Porter; 1991).

En la lucha por la cuota de mercado, la competencia no se manifiesta únicamente en los otros jugadores. Por el contrario, las raíces de la competencia dentro de un sector hay que encontrarlas en el sistema económico subyacente; es decir, hay fuerzas competitivas que se salen del ámbito de influencia de los competidores existentes en un determinado sector.

Tanto los clientes como los proveedores actuales y potenciales y los productos sustitutivos son de algún modo competidores con más o menos preponderancia y actividad, según el sector de que se trate. “El análisis de los sectores depende básicamente de cinco fuerzas: El sector dentro del cual se da una lucha entre los competidores actuales, la amenaza de entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de los competidores, la amenaza de productos o servicios sustitutos y el poder de negociación de los clientes” (Porter; 1994).

La estrategia de una empresa debe estar orientada a debilitar esas fuerzas que la hacen menos competitiva; “cualquiera que sea el poder colectivo de estas fuerzas, el fin de la estrategia de una empresa es encontrar una posición dentro del sector desde la que pueda defenderse del mejor modo posible contra dichas fuerzas o incluso orientarlas en su favor” (Porter, 1995). Esta no es una tarea fácil, pero si esencial cuando se quiere sobrevivir y posicionarse dentro de un sector, más aun cuando la entrada de nuevos competidores es cada vez mayor, se debe tomar conciencia de la importancia que tiene el análisis de estas fuerzas en la orientación que se pretende dar a las estrategias;

El conocimiento de estos factores que delimitan la presión competitiva constituye el marco de referencia en el que debe insertarse la elaboración de una agenda de medidas estratégicas. Este estudio previo sirve para conocer los puntos fuertes y débiles de la empresa, estimular la obtención de una cierta posición dentro del sector, clarificar las áreas en las que el cambio estratégico puede ser más beneficioso y detectar las zonas en que las perspectivas del sector prometen ser más significativas, bien por las perspectivas interesantes que se prevén o por las amenazas que se esperan. (Porter; 1995)

Además considera que un estudio previo de estas fuerzas es de utilidad para establecer las fortalezas y debilidades de la empresa, lo que estimula la búsqueda de una mejor posición competitiva, encontrando aquellas áreas en las que un cambio estratégico podría traer mejores beneficios y detectando aquellas zonas en las que se puedan implementar estrategias que den la posibilidad de otros resultados significativos.

Cuando existen muchos competidores atendiendo un mercado la estrategia competitiva se centra en la simple realización de negocios sacrificando rentabilidad, este problema se incrementa cuando entran a participar del sector los llamados productos sustitutos, en este caso tanto las empresas productoras como comercializadoras se ven obligadas a implementar nuevas estrategias , al respecto Porter afirma que “Los productos o servicios sustitutivos limitan las posibilidades de un sector, ya que establecen un techo a los precios de venta que éste puede fijar”.

Como no sea que se mejore la calidad del producto o que se cree en él algún tipo de diferencia (vía marketing, por ejemplo), el sector verá reducidos sus beneficios y posiblemente su crecimiento.

Es indudable que entre más interesante es la combinación calidad-precio que ofrecen los productos sustitutos, más firme es el límite impuesto a la capacidad de beneficios del sector. La experiencia presentada por el autor es interesante y aunque todos los productos sustitutos merecen la atención de los estrategas, se debe revisar primero aquellos que representan mayor

riesgo para la empresa; los productos sustitutivos que requieren una atención mayor desde el punto de vista estratégico son aquellos que a) manifiestan una tendencia favorable en su relación calidad-precio, en comparación con el producto del sector, o b) son fabricados por sectores que obtienen grandes beneficios. Muchas veces, cuando suceden determinados hechos que aumentan la competencia dentro de los respectivos sectores y provocan una reducción del precio o una mejora de la calidad, aparecen en escena inmediatamente los productos sustitutivos.

Partiendo de las fuerzas que regulan la competencia propuestas por Michael Porter surge la inquietud de cómo es que se deben generar las estrategias competitivas para lo cual el autor indica “una vez que el especialista en estrategia de una empresa ha valorado las fuerzas que afectan a la competencia de su sector y las causas que las determinan, puede detectar ya cuales son los puntos fuertes y débiles de aquélla” (Porter, 1994).

Desde un punto de vista estratégico, los puntos fuertes y débiles más importantes de una empresa constituyen la situación en que está la empresa frente a las causas determinantes de cada una de las fuerzas competitivas. ¿En qué situación está frente a los productos sustitutivos? ¿Y frente a las fuentes de obstáculos que impiden la entrada en el sector de nuevos competidores?

A continuación, el estratega de la empresa podrá establecer un plan de acción que incluya alguna o varias de las siguientes medidas: 1) el posicionamiento de la empresa para hacer posible que sus capacidades constituyan una defensa óptima contra las fuerzas competitivas; 2) la actuación sobre el equilibrio de fuerzas por medio de movimientos estratégicos, mejorando con ello la posición de la empresa; 3) la previsión de los cambios que van a sufrir los factores determinantes de las fuerzas competitivas, y la correspondiente respuesta ante estos cambios, con la intención de aprovecharse de ellos escogiendo la estrategia adecuada ante el nuevo equilibrio competitivo, antes de que los competidores tomen conciencia de él.(Porter; 1994)

Luego de haber analizado las fuerzas que determinan la competitividad de un sector y presentado la mejor manera de generar estrategias para combatir las o en el caso de ser posible voltearlas a favor de la organización partiendo de los planteamientos de Porter; lo siguiente es la creación de una estructura que facilite la puesta en marcha y posterior éxito de las estrategias planteadas. La estructura se crea a nivel interno de la empresa para lo cual se requiere la utilización de diferentes recursos (económicos, humanos, tecnológicos, etc..) que debidamente armonizados pueden proporcionar resultados interesantes. “Estas estructuras son el soporte de las principales decisiones que determinan el volumen y composición de los recursos productivos disponibles, las actividades y procesos internos y externos empleados en la producción y la

venta, y los mecanismos de coordinación, integración y motivación que dirigen los esfuerzos colectivos del personal de la empresa.” (Porter, 1994) Cuando todas las áreas interactúan al interior de la empresa se genera una cadena de valor en la que los factores que intervienen aporta un valor agregado al servicio que se ofrece a los clientes.

3.1 VENTAJA COMPETITIVA

El valor se define como “la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir o usar un producto o servicio.”(Porter, 1991). Esta es realmente una forma de evaluar la actividad empresarial descomponiendo la empresa en sus partes constitutivas con el fin de encontrar fuentes de ventaja competitiva en aquellas fuentes generadoras de valor, esto se logra desarrollando e integrando las actividades de la cadena de valor de forma económica y mejor diferenciada que sus competidores, de acuerdo a esto la cadena de valor en una empresa está conformada por todas aquellas actividades que le ayuden a generar valor agregado y por su puesto por los márgenes que estas aporten. En la cadena de valor genérica se identifican tres elementos importantes: Las actividades primarias, que se relacionan con el desarrollo de productos, su producción o en el caso de las ferreterías su adquisición, la logística necesaria, comercialización y el servicio post-venta. Las actividades de soporte a las actividades primarias, este elemento se relaciona con la administración de recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo de tecnologías, infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de calidad, relaciones públicas, asesoría legal y gerencia general). El último elemento es el margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

En lo que respecta a las competencias distintivas, estas son definidas por Selznick (1957) a nivel organizacional, no como lo que se puede hacer, si no, como lo que se puede hacer bien. Andrews (1971) por su parte las define como la experiencia en producir y comercializar una de línea de productos, el desarrollo de las capacidades de los individuos que comprende la organización, el grado en que la capacidad individual se aplica a la tarea común y la calidad de la coordinación del esfuerzo individual y de grupo. Estas competencias son indispensables a la hora de implementar una estrategia, de alguna manera se convierten en parte de la estructura eficiente requerida, es uno de los recursos más difíciles de adquirir pero cuando se obtiene los resultados son importantes, estos marcan una ventaja competitiva sobre las demás organizaciones; “La observación sistémica de empresas con éxito competitivo ha revelado que las mismas basan su competitividad en una capacidad innovadora asentada en la acumulación de

recursos (principalmente intangibles) y capacidades, difíciles de reproducir o imitar por sus competidores” (Zornoza, 1999).

Estas competencias distintivas se refieren a “La experiencia en producir y comercializar una línea de productos, el desarrollo de las capacidades de los individuos que comprende la organización, el grado en que la capacidad individual se aplica a la tarea común, y la calidad de la coordinación del esfuerzo individual y de grupo” (Zornoza, 1999).

Las competencias distintivas son las que marcan la heterogeneidad de cada empresa como fuentes de ventajas competitivas, así es que se deben considerar tanto en el momento de realizar análisis estratégico como en el de implementar las estrategias diseñadas. “Las competencias distintivas son la principal fortaleza de la organización y deben consecuentemente guiar la elección de la estrategia. Una estrategia competitiva sólida debe basarse en la conjunción singular de una oportunidad percibida en el entorno con las competencias distintivas de la empresa” (Zornoza, 1999).

Esto ayuda a comprender que una empresa no puede dedicarse a diseñar estrategias sin tener en cuenta las fortalezas y debilidades que posee a su interior enmarcadas en aspectos como la cultura de la empresa, su estructura organizativa, las políticas existentes, y las capacidades diferenciales de su recurso humano entre otras características que se pueden considerar como competencias distintivas.

En conclusión, cuando se quiere establecer el nivel competitivo de un sector se deben considerar variables externas enmarcadas por las fuerzas competitivas, internas como los recursos y la estructura, y por supuesto, las planteadas competencias distintivas, esto arrojará como resultado un diagnóstico sectorial que determinará el estado del sector y la posterior toma de decisiones al respecto.

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. CALIDAD

Se evidencia una falta de claridad en el sector en lo concerniente a la calidad como concepto integral, la norma ISO: 9000 versión 2000, enfatiza en el mejoramiento continuo y centrarse en los procesos a partir de la satisfacción del cliente, los comerciantes en su mayoría no

comprenden que la norma puede ayudar a solucionar la mayoría de los problemas por ellos planteados.

La calidad certificada del producto no es suficiente para competir en el sector, es necesario desarrollar sistemas flexibles, confiables y rápidos de atención al cliente, que garanticen una atención oportuna.

4.2. ESTRUCTURA DE COMPRAS

La administración moderna enfatiza en la necesidad de diferenciar las actividades rutinarias de las de gestión estratégica del entorno, para lo cual la gerencia debe concentrarse en la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado y de negocios. La gerencia de este sector se caracteriza por enfocarse en actividades rutinarias de compras y lo más significativo aún es la no utilización de software para agilizar y hacer más eficiente la labor.

Con relación a la logística de compras se evidencia la falta de competitividad en cuanto a volúmenes, precio y variedad, esto se observa en las compras por encargo, debe limitarse a ser simples intermediarios y someterse el precio del distribuidor, renunciando al precio de escala. Adicionalmente solo 2 ferreteros son importadores, el resto se limita a comprar a otros intermediarios nacionales, cediendo la oportunidad que presenta actualmente la globalización y el acceder a novedosos productos.

De otro lado se enfatiza en la distribución de productos de baja rentabilidad y centrados en volumen, que son básicos en la construcción pero con pequeño margen. Se es poco proactivo en la búsqueda de nuevos proveedores y productos innovadores para el mercado local.

En términos generales, puede decirse que la estructura de compras es reactiva, se limita a responder a algunas exigencias de los clientes, sin proponer un portafolio de productos mayor y sin intentar encontrar otras fuentes y son dependientes de proveedores tradicionales.

4.3. SERVICIO AL CLIENTE

Mayoritariamente las empresas poseen mecanismos de contacto directo con el cliente para evaluar su satisfacción y atender inquietudes, pero las más pequeñas no los contemplan. El contacto con el cliente está centrado en los vendedores, lo que limita las posibilidades de promoción del portafolio, dado que los vendedores presionados por el cumplimiento de metas, limitan su labor a la toma de pedidos.

4.4. ESTRUCTURA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA

Las empresas del sector se caracterizan por ser en su mayoría pequeñas y con una estructura de capital familiar, a pesar de que algunas de ellas son sociedad anónima o limitada, los socios pertenecen a la misma familia, lo que manifiesta cierto conservadurismo en su estructura financiera.

Comercialmente son negocios locales, sin proyección nacional o regional y adicionalmente no pretenden crecer, dado que su conservadurismo administrativo, asociado a la gerencia realizada por los dueños o socios, les limita su posibilidad de crecimiento, “si no lo puedo controlar directamente, no lo hago”, parece ser la filosofía administrativa que subyace en estas empresas.

Desde la perspectiva de planeación, esta es limitada, tanto por su alcance como formulación. Se realiza por el gerente y /o administrativo y se limita al área de mercadeo, sobre una premisa básica, competir con disminución de precios.

4.5. ENTORNO

Para estas empresas las políticas tributarias siguen siendo su principal amenaza aunado esto a los costos laborales, lo que evidencia la debilidad del sector, dado los bajos márgenes de intermediación y su visión conservadora y pesimista del negocio. Dado lo anterior limitan sus inversiones y crecimiento, cayendo en un círculo vicioso, ante la creciente competencia, la respuesta es limitar su estrategia competitiva a reducir precios, no costos y reducir costos despidiendo personal, lo que de alguna manera afecta el servicio.

4.6. ESTRATEGIA

Las empresas aunque dicen que es necesario lograr la participación de personal y mejora del servicio, en la práctica eluden los mecanismos modernos de mejora, sistemas de información y cualificación del personal y desarrollo de nuevos mercados.

Se evidencia una inexistencia de estrategias para enfrentar la creciente competencia, que ofrece variedad, calidad y precio, se responde de manera conservadora o más bien no se responde. No se utilizan modernas herramientas de informática, ni estrategias para lograr competir adecuadamente.

4.7. PERFIL DEL DIRECTIVO

Existe teóricamente una concepción de un administrador moderno, innovador, comunicador, flexible, creativo y creer en el trabajo en equipo, pero adolece de capacidad estratégica y de planeación de escenarios futuros, es conservador en la actividad de su sector. Adicionalmente no considera en gran porcentaje la necesidad de formación en administración, la mayoría de los directivos son empíricos en el negocio y provienen de formación diferente de la administración.

4.8. ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

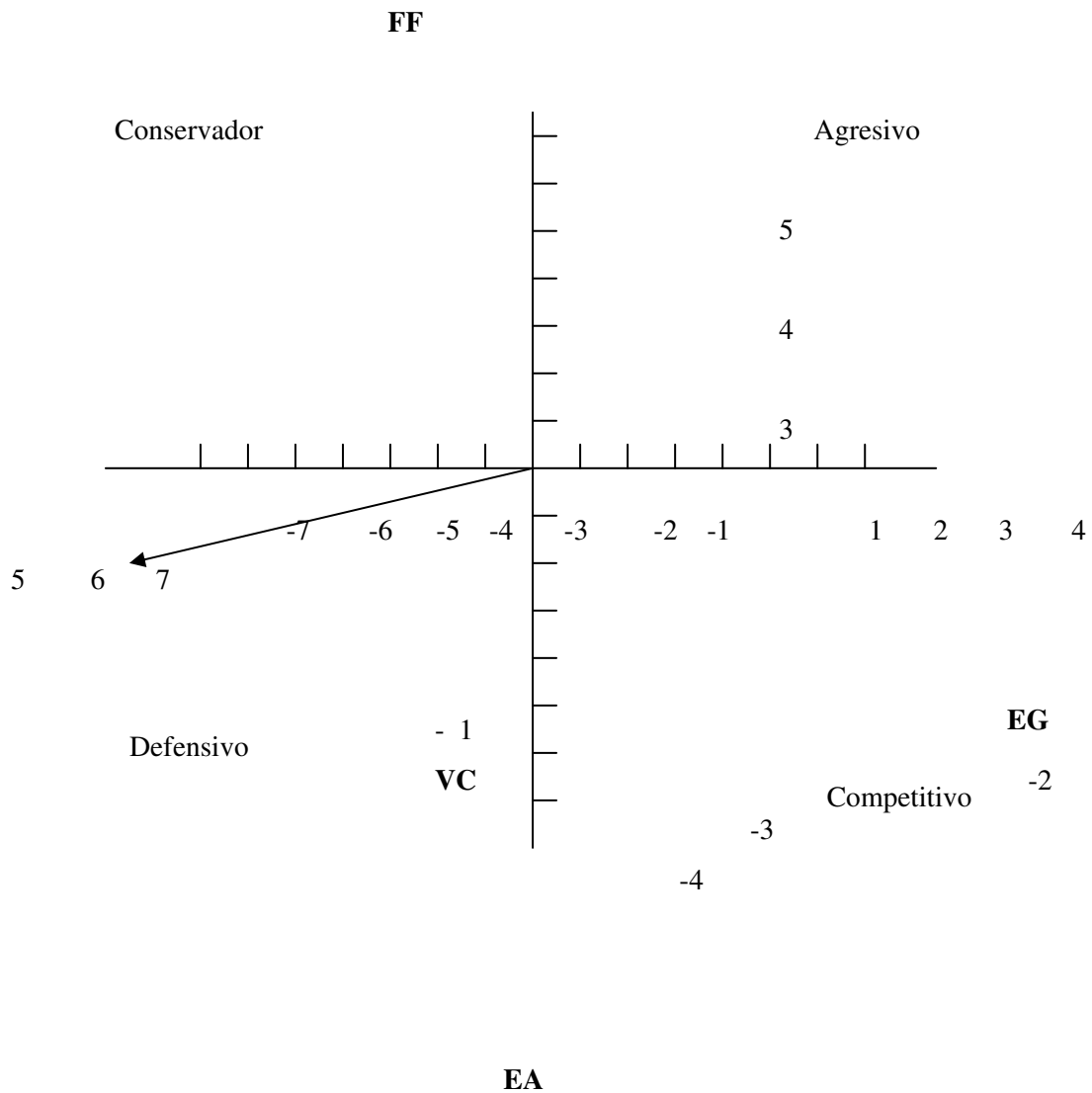
Perciben a sus trabajadores como comprometidos, pero ellos en un gran porcentaje están por la falta de alternativas laborales y se explica por que la remuneración se limita en gran medida al mínimo legal. No existen políticas expresas de gestión del talento humano, la relación con los trabajadores, dado el tamaño de las empresas, es cercana y de corte paternalista.

La mayoría de las empresas no miden el rendimiento del personal y las que lo realizan lo hacen a través de las ventas, no tienen indicadores de gestión ni evaluación de desempeño diferente a las ventas.

No hay posibilidad real de plan de carrera, no solo por el tamaño de las empresas, si no por la imposibilidad de ascender, al ser empresas de familia, los puestos directivos son ocupados por familiares o dueños.

5. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN

Usando la metodología de Fred David, encontramos que la posición competitiva del sector ferretero es netamente defensiva:



Donde:

FF= Fortaleza financiera, VC= ventaja competitiva, EG=Entorno gubernamental y EA= estabilidad ambiental.

Luego de trazado el vector resultante, se puede observar que la estrategia implementada es de tipo defensivo, es decir que tienen gran peso negativo en el sector factores que en la práctica pueden llegar a ser controlables, en el eje de X se consideran factores como baja lealtad de consumidores, poco poder de control sobre proveedores y distribuidores y bajo conocimiento e interés por los aspectos tecnológicos. A nivel externo se encuentra que las empresas del sector ven grandes inconvenientes en el pago de impuestos, incrementos salariales y política económica en general. En el eje de Y las variables con sus respectivos factores, ejercen cargas niveladas por lo bajo, es el caso de la liquidez, tasa de retorno y apalancamiento, estos a nivel interno. A nivel externo se tienen factores como presión competitiva, elasticidad precio de la demanda, cambios tecnológicos y variabilidad de la demanda. Estos factores percibidos en el entorno han llevado a que el sector se sienta temeroso de implementar estrategias ofensivas, adquiriendo un carácter conservador. Se requiere entonces que sean revisadas y mejoradas las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Las empresas del sector ferretero deben realizar un análisis funcional en su estructura a nivel interno, por que una estrategia defensiva, que es la que propone la matriz de acuerdo a la información proporcionada, puede llevar a la reducción del sector en diferentes aspectos como desposeimiento y liquidación. En la medida que siga imperando el conservadurismo administrativo en el sector, lo más probable es que este siga siendo cada vez más débil y propenso a inestable.

6. CONCLUSIONES

- Los directivos del sector ferretero de Manizales son de tipo reactivo. Dedicán la mayor parte de su tiempo a la solución de tareas cotidianas; se ocupa poco tiempo en la labor de planeación estratégica, la cual es relativamente débil, se implementan actividades de acuerdo a la información obtenida de vendedores y algunos clientes. Y aunque todos en su carácter de gerentes y propietarios deben manejar algunas premisas administrativas, poco es el aporte que hacen a sus empresas en el desarrollo de una estructura funcional y competitiva.

- Se aprecia en el sector un estilo bastante defensivo, siempre se están esperando las propuestas de los competidores para luego generar estrategias que combatan esas fuerzas y las neutralicen. Generalmente se emplea la estrategia de bajar precios para evitar la pérdida de ventas.

-La estructura de capital es altamente conservadora, está centrada en capital propio y familiar, no accionario, cerrado, lo que limita su fuente de financiamiento y por ende su capacidad de competir en nuevos formatos, como los hipermercados ferreteros.

-La competitividad se ha centrado en la reducción de costos, vía reducción de personal, lo que las hace más vulnerables. La calidad en el servicio debe buscarse por medio del mejoramiento de procesos y reducción de actividades improductivas, que le permitan perfeccionar su sistema de servicio, no arriesgando a desmejorarlo por falta de personal.

- No se identifican estrategias competitivas definidas en el sector, aunque los gerentes y propietarios afirman que sus empresas lo son en alto nivel; esto muestra la falta de claridad acerca de lo que significa ser realmente competitivos.

- Es notable el conservadurismo administrativo en el sector, la mayoría de sus gerentes y propietarios prefieren que sus empresas continúen con su situación actual. No se aprecia afán por mostrarse grandes y poderosos por el temor a la carga impositiva que esto puede generar y en forma sutil por los problemas de seguridad existentes, estos aspectos desvían la atención de los empresarios concentrándose en el diseño de estrategias para cumplir con sus aspectos legales y dejando en un segundo plano el desarrollo de estrategias comerciales.

-Son empresas con "tradición" en Manizales por el tipo de productos manejados y el tiempo de operación, dicha "fortaleza" aparente, ha dificultado la percepción de los cambios que es

necesario abocar, lo que se ha convertido en una debilidad grande, al no tener capacidad de respuesta rápida a las nuevas señales del entorno.

- A nivel interno también se nota gran tradicionalismo en su estructura administrativa, se da poca importancia a la tecnología de la información, debido a esto muchos de sus procesos, entre ellos contables y de compras se manejan manualmente generando una carga operativa bastante grande debido a que estas funciones son desarrolladas por los mismos gerentes, tampoco se emplean medios como el internet para anunciar y vender sus productos (e- business), lo que denota una desventaja competitiva frente a otras empresas.

-Este conservadurismo se manifiesta también en la educación y capacitación de propietarios y empleados, se recurre poco a esta y adicionalmente no se acude ni se contempla acudir a la consultoría externa de otras personas e instituciones.

- El personal ocupado en el sector encuentra buena estabilidad; aunque la remuneración ofrecida generalmente no supera el salario mínimo legal con sus respectivas prestaciones; debido a esto las expectativas de progreso económico individual son limitadas; igualmente a nivel de capacitación, no se requieren grandes conocimientos o especializaciones para desempeñarse laboralmente en el sector.

- Los principales proveedores del sector, poseen gran poder de negociación. Aunque estos son flexibles con los volúmenes exigidos, también imponen sus condiciones frente a precio de compra, se otorgan menores descuentos, los fletes se comparten o corren por cuenta del comprador, se disminuye el plazo para pagar las facturas y se ponen tope máximos al precio de venta que se debe ofrecer. En este sentido las empresas de Manizales se ven en desventaja frente a los grandes distribuidores del resto del país que en muchos casos manejan mayores cantidades de producto y por su puesto mejores condiciones.

- El sector es débil financieramente por el bajo margen de intermediación que maneja, lo que limita su capacidad de acumulación y el ingreso de nuevas líneas de productos, o la adquisición de mayores cantidades de productos para competir.

- El sector ferretero de la ciudad de Manizales es débil tanto en barreras de entrada, donde cualquier competidor tiene libertad para realizar su actividad; así como en sus barreras de salida ya que quien se vea en serias dificultades para seguir operando, simplemente se retira. Esto también hace que cada día aparezcan y desaparezcan competidores en el mercado debilitándolo en vez de fortalecerlo.

- El análisis de matriz PEEA propuesto por David Fred aun que es aplicable a nivel individual, cabe en el análisis del sector debido a que las políticas estratégicas que se manejan son similares. De acuerdo a esto, las empresas ferreteras de Manizales deben cambiar rápidamente sus estrategias competitivas para fortalecerse pues no se puede olvidar que la dinámica comercial a nivel nacional e internacional cada día es más agresiva y las empresas que no se preparen para recibirlas están condenadas a desaparecer; en alto nivel esto puede ocurrir con las principales ferreterías de la ciudad.

7. BIBLIOGRAFÍA

Andrews, K.R (1984) *El concepto de estrategia de la Empresa*. Editorial Orbis, Barcelona

Camisón, C. (1997). *La Competitividad de la Pyme Industrial Española: Estrategia y competencias distintivas*. Madrid (España): Editorial Citivas S.A.

David, R. (1989). *La gerencia Estratégica*. Editorial Legis

Porter, M.. (1999). *Ser Competitivos, Nuevas Aportaciones y Conclusiones*. Bilbao: Ediciones Deusto S.A.

Porter, M. (1999). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México: Editorial CECSA.

Selznick, P (1957) *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*, Harper &Row Publishers. New York