



Vol 8, Nº 18 (junio / junho 2015)

CONTRIBUCION DE LA ASOCIATIVIDAD A LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS DEL TOLIMA

Aracelly Buitrago Mejía *

Resumen

Dada la representatividad que tiene el sector micro empresarial en la región del Tolima Colombia, existe interés en el sector público y privado por lograr su alto nivel de competitividad, para que puedan insertarse sin dificultad en los mercados globalizados. Lo anterior requiere conocer cuál es su nivel de competitividad y cuáles son las debilidades que presentan para poder impulsar su desarrollo. Es importante conocer si las empresas alcanzan un mayor nivel de competitividad cuando trabajan de manera individual o cuando lo hacen unidas a otras empresas de la misma naturaleza. Este conocimiento es importante, dado que existen documentos de política pública y privada que consideran que la asociatividad del sector microempresarial podría mejorar su competitividad, y con el fin de impulsar el trabajo asociativo de las micro empresas, debe conocerse si efectivamente es mayor el nivel de competitividad cuando trabajan juntas. El resultado del estudio arrojó que el nivel de competitividad de las empresas del sector turístico del departamento del Tolima que trabajan individualmente es del 21.5%, corroborando la hipótesis de que el nivel de competitividad de las empresas del sector turístico del Tolima es inferior al 25%. Además, se encontró que el nivel de competitividad de las empresas que trabajan colectivamente es del 58%, siendo mayor el nivel de competitividad que cuando trabajan de manera individual, superando el valor pronosticado de la hipótesis: “el nivel de competitividad de las empresas es inferior en un 20% cuando trabajan individualmente que cuando lo hacen colectivamente”, pues se

*Doctoranda en Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad para la Cooperación Internacional de México. Directora del grupo de investigación Desarrollo Empresarial Sectorial Productivo y Competitivo DESPyC de la Universidad del Tolima. Catedrática del programa de Administración Financiera de la Universidad del Tolima. Coordinadora del semillero de investigación Más Vida de la Universidad del Tolima. Consultora Empresarial de ACOPI Tolima y Cámara de Comercio de Bogotá, Bucaramanga y Cali. Correo electrónico: abuitragom@ut.edu.co.

encuentra una diferencia absoluta del 36.5% entre el nivel de competitividad cuando trabajan individualmente frente a cuando lo hacen de manera conjunta.

Palabras clave: asociatividad, competitividad, Organización empresarial, micro empresa.

INTRODUCCIÓN

Existe consenso generalizado sobre la importancia que tiene el segmento micro empresarial como actor estratégico en el desarrollo de la región, lo cual amerita la realización de estudios para disponer de información actualizada que sirva de base para el diseño de políticas y acciones para su fortalecimiento.

La información resultante de tales estudios deberá consolidarse bajo un enfoque universal y bajo un referente común, que para el caso de Colombia se sugiere, la norma técnica de calidad –NTC 6001- modelo de gestión para la micro y pequeña empresa, para que permita hacer comparaciones, monitoreo e inferencias en el tiempo, pues existe divergencia de opiniones inclusive del significado de micro empresa.

Existen parámetros diferentes para definir las micro empresas, en algunos países engloban este segmento empresarial dentro de la pequeña empresa, otros por el contrario, no lo consideran dentro de los estudios empresariales pues dado el grado de informalidad que impera entre las micro empresas, piensan que no se deben considerar dentro del rango de las micro empresas, más bien se le debe mirar como una unidad de supervivencia que ayuda a mitigar problemas sociales. Guaipatín (2003).

También existe consenso en la dificultad para definir con precisión el concepto de competitividad y en la diversidad de enfoques desde los cuales se puede estudiar la competitividad.

La mayoría de literatura relacionada hace referencia a la competitividad desde los aportes hechos por Michael Porter (1993) con su “Diamante de la competitividad”, los que a pesar de ser muy importantes para las medianas y grandes empresas, aún no encuentran aplicabilidad en la mayoría de las micro empresas de Colombia.

Las micro empresas aún no han superado el grado de organización y formalidad que debe tener una empresa, por lo cual, en este estudio la competitividad se aborda desde el interior de la empresa, desde el impacto que tiene la gestión empresarial en la competitividad.

Aunque existen varios documentos de política pública y privada para el fortalecimiento de las micro y pequeñas empresas, que consideran la importancia del fortalecimiento y la mejora de la competitividad de la micro, pequeñas y medianas empresas, se carece de: 1) Información relacionada con el nivel de competitividad de estas empresas. 2) De un instrumento que permita medir el nivel de competitividad con base en el modelo de gestión de la micro y pequeña empresa de Colombia (Norma de calidad NTC 6001 de 2008). 3) De una metodología que facilite la implementación de la asociatividad de las empresas.

Lo anterior, al considerar que la asociatividad sea una posible opción para mejorar el nivel de competitividad de la micro empresa, de tal manera que la metodología diseñada o adoptada, se constituya en una guía para las empresas que desean innovar en la forma de realizar su trabajo; haciéndolo ahora de manera conjunta con otras empresas y no individualmente como lo venían haciendo.

Siendo las micro empresas un sector estratégico para el desarrollo de la región, pues representan más del 96.3 % de las empresas de la región, Cámara de Comercio de Ibagué (2012), es pertinente buscar formas innovadoras de realizar la gestión de estas empresas, cambiar la forma tradicional del trabajo individual y dejar de verse entre ellas, como competencia unas de otras, de manera negativa y migrar hacia un esquema o metodología que brinde una referencia para el trabajo conjunto, en el cual sea relevante el beneficio social y económico con equidad y justicia para el conjunto de empresas conformadas en redes, clústeres, cadenas u otra modalidad de asociatividad, logrando el fortalecimiento y la mejora del nivel de competitividad del grupo de empresas vinculadas.

El estudio de la competitividad del sector micro empresarial del sector turístico del Tolima, deberá continuarse con estudios de otras empresas del sector, otros sectores económicos y desde otros enfoques como es el caso de la competitividad desde la innovación y del comercio exterior, por ejemplo.

Realizado el estudio de la competitividad de un alto porcentaje de los sectores productivos con presencia regional, se deberá abordar el estudio de la competitividad sectorial, regional y nacional tal como lo describe Porter (1993); solo así se podrá hablar en la región de la competitividad desde los cuatro factores de competitividad descritos en el diamante de competitividad de Porter.

Es decir, que las empresas de tamaño micro deberán superar la etapa de alcanzar una total organización empresarial, antes de hacer otras proyecciones, mediciones, análisis y estudios que generalmente las dejan muy mal ranqueadas frente a sus similares de otros países, por cuanto se mide con el mismo rasero empresas que presentan características, condiciones de desempeño y entornos muy diferentes con las cuales se les compra.

Se reconoce en este estudio que cuando hay una intervención orientada al trabajo colectivo de los micro empresarios, como el realizado por ACOPI Tolima al sector turístico, el nivel de competitividad mejora, por lo cual, también es importante trabajar en la ruta de consolidar experiencias de asociatividad, siendo una experiencia muy importante la aportada por ACOPI Tolima con su programa de desarrollo empresarial sectorial PRODES, evaluar sus resultados y, con base en ellos, adoptar o diseñar una metodología que facilite el trabajo asociativo, pues es claro que existe consenso sobre el significado de la asociatividad para mejorar los niveles de competitividad de las micro empresas.

Si bien es cierto que el concepto de competitividad como lo refiere Rodríguez (1993), tiene diferentes enfoques: el comercio internacional, la economía industrial, la teoría de los recursos y la teoría de la dirección, que considera las influencias de la gestión empresarial sobre la competitividad; es desde este último enfoque que se aborda la competitividad en el presente estudio, desde la teoría de la dirección, la gestión empresarial y la organización, como componentes importantes de la competitividad empresarial.

En este estudio estar formalizado, no significa solamente estar registrado ante los entes regulatorios, como la Cámara de Comercio, la Alcaldía Municipal y la Dirección de Impuestos Nacionales, entre otros, sino además, desarrollar la gestión empresarial de manera organizada, teniendo documentados todos los procesos que refiere la norma de calidad -NTC 6001 de 2008- modelo de gestión para la micro y pequeña empresa.

No se hablará, por lo tanto, de competitividad desde la visión innovadora y exportadora, hasta tanto las micro empresas no dispongan de la organización empresarial que genere la suficiente confianza a clientes, proveedores, empleados, inversionistas, financiadores e, inclusive, competidores, tal como lo plantea Rodríguez (1993).

El objetivo general del presente estudio fue: determinar la contribución de la asociatividad al nivel de competitividad de las micro empresas del sector turístico del Tolima, como base para el diseño de estrategias que contribuyan a su fortalecimiento, con el cual se esperaba responder las

preguntas de investigación ¿Cuál es el nivel de competitividad de las micro empresas del sector turístico del Tolima? Y ¿Es menor, igual o mayor el nivel de competitividad de las micro empresas cuando trabajan de manera individual que cuando lo hacen de manera asociativa?

METODOLOGÍA

La presente investigación es cuantitativa y de tipo exploratorio por cuanto existe escasa información sobre la medición del nivel de competitividad de las empresas turísticas del Tolima y descriptiva por cuanto el resultado del estudio hace descripciones del comportamiento de las variables: nivel de competitividad cuando las empresas turísticas del Tolima trabajan individualmente y cuando lo hacen asociativamente, y de las variables que dan cuenta de la forma como las empresas realizan su gestión.

La estrategia para obtener la información en este proyecto de investigación relacionada con la determinación del nivel de competitividad de las empresas cuando trabajan de forma individual y cuando trabajan de forma colectiva, fue vincular a grupos de empresarios del subsector turismo del departamento del Tolima, que han participado en los últimos tres años en el Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial (PRODES) desarrollado por la Asociación Colombiana de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (ACOPI), para lo cual se obtuvo el apoyo de la dirección ejecutiva de ACOPI Tolima.

Se define la población objeto de estudio, así: para conocer el nivel de competitividad de las empresas del sector turismo del departamento del Tolima cuando trabajan de forma individual, se vinculan las 310 empresas que representan el total de la población del subsector turístico del departamento del Tolima que hicieron parte de los PRODES de ACOPI Tolima.

Para medir el nivel de competitividad cuando realizan el trabajo de manera conjunta, se trabaja con empresas del sector turismo del departamento del Tolima que fueron objeto durante un año del trabajo asociativo mediante el desarrollo del programa de desarrollo empresarial sectorial PRODES y se define una población de 90 empresas.

Definida la población, se estudia el modelo de gestión de la micro y pequeña empresa para Colombia norma técnica de calidad -NTC 6001-, la cual aporta las variables y aspectos que debe cumplir una micro empresa que se encuentre bien organizada. Esta norma nacional aborda la competitividad como la “capacidad para suministrar bienes o servicios de manera igual o más eficientemente que sus competidores”.

Aporta los conceptos de eficacia, eficiencia, desempeño, documentos de información y soporte, estrategia organizacional, gestión, innovación, mecanismos de control, mejora continua, procedimiento, proceso, producto, requisitos legales, requisitos reglamentarios, satisfacción del cliente, inspección, ensayo, no conforme, acción preventiva, acción correctiva, características y micro empresa.

Clasifica los procesos que debe desarrollar la micro empresa en procesos de dirección, operativos y de apoyo.

Los procesos de dirección los clasifica en: 1. Planificación y direccionamiento en la cual incluye la estrategia organizacional, el cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios, la definición y planificación de procesos, los objetivos y responsabilidades y los procesos de organización coherentes con la estrategia organizacional. 2. Evaluación de la gestión en la que incluye el cumplimiento de la estrategia organizacional, incluyendo el uso de indicadores, la satisfacción del cliente, el desempeño de los procesos para la organización y la implementación de mecanismos de control y evaluación necesarios para la mejora continua de procesos, bienes o servicios o ambos. Incluye además la implementación de planes de mejora continua para mejorar el desempeño o para corregir problemas detectados, así como la implementación de acciones preventivas.

Los procesos operativos incluye la Gestión Comercial, Planificación del producto o servicio, la Gestión de Compras y la Producción de bienes o prestación del servicio.

En la Gestión Comercial se abordan los procesos de identificar el mercado objetivo, investigar las necesidades y expectativas del mercado, analizar la competencia, definir políticas y estrategias de ventas, establecer el sistema de comercialización de productos y servicios, formalizar con los clientes las condiciones comerciales, realizar las actividades de venta y distribución, hacer seguimiento y servicio posterior a la entrega, incluyendo la atención de quejas y reclamos así como evaluar la satisfacción del cliente.

En la planificación del producto se incluyen las especificaciones del producto teniendo en cuenta las necesidades del mercado, los requisitos técnicos y las necesidades del cliente, además de aspectos legales y reglamentarios.

En la planificación y desarrollo de procesos se documenta el proceso de realización del producto en función de sus especificaciones, necesidades de procesos y proyecciones de innovación, desde la recepción de las características del producto o servicio hasta la entrega al destinatario final, identificando etapas, actividades críticas, recursos y responsables.

En el diseño y desarrollo de producto se debe establecer y documentar un plan que incluya el objetivo del diseño, etapas, cronogramas, responsables, recursos y resultados esperados en cada etapa, debiéndose conservar el registro de revisión frente a los objetivos, verificación y validación de los resultados finales.

En la Gestión de Compras se debe documentar el proceso de compras o requerimientos del servicio. Documentar especificaciones del producto. Documentar necesidades o requerimientos de compra de materias primas, insumos, productos terminados, de bienes o servicios. Definir los criterios de selección de proveedores, verificar que los productos adquiridos cumplen con los requisitos establecidos y definir para la preservación y conservación de los productos adquiridos.

En la producción de bienes o prestación del servicio se debe establecer un programa que incluya tipo de producto, capacidad requerida, asignación de recursos, definir las etapas del proceso de producción, definir y establecer métodos de control, validar el proceso productivo, aplicar métodos de verificación, identificación de productos no conformes, hacer control de inventarios, definir y mantener condiciones adecuadas de almacenamiento y hacer entrega de los productos de acuerdo a las condiciones establecidas.

En los procesos de Apoyo se incluye el manejo de los Recursos Humanos, la Gestión de la Información, la Gestión Financiera y la Gestión de Recursos Físicos.

En el proceso de Recursos Humanos la micro empresa debe planificar e implementar un proceso de gestión humana que le permita contar con personal adecuado para el desarrollo de las actividades para lo cual debe definir las funciones y responsabilidades, los perfiles de los cargos, las necesidades de formación, los procedimientos de selección, contratación, capacitación o entrenamiento, la forma de mantener las competencias del personal, evaluar periódicamente al personal y realizar la contratación según lo estipulado en la ley.

En la gestión de la información la micro empresa debe establecer y aplicar un procedimiento para el manejo de la información que permita el acceso a la información confiable y oportuna, interpretar adecuadamente la información y proteger la información relevante de la empresa, para ello debe tener un control de documentos y un control de registros.

En la Gestión Financiera la micro empresa debe mantener actualizada la información relacionada con los costos de sus bienes y servicios y mantenerlos actualizados, el nivel mínimo

de operación o punto de equilibrio para no generar pérdidas, informes periódicos de la situación financiera utilizando para ello instrumentos tales como presupuestos y flujos de caja e identificar los riesgos potenciales que puedan llegar a afectar sus activos para lo cual debe establecer acciones preventivas necesarias para salvaguardarlos.

En la Gestión de Recursos Físicos, tales como maquinaria, instalaciones y equipos, la empresa debe disponer de la infraestructura necesaria para desarrollar su operación y determinar y planificar su mantenimiento para el adecuado funcionamiento.

De tal manera que el estudio de esta norma, aportó los elementos básicos para construir el instrumento de medición del nivel de competitividad de las micro empresas, desde la perspectiva de la organización empresarial, dado que la falta de organización y de asociatividad empresarial han sido causas para que la región, a pesar de tener un buen potencial exportador de productos y servicios hacia Estados Unidos, no lo estén haciendo Araujo (2006).

Para efectuar la medición del nivel de competitividad de las empresas cuando trabajan de forma individual y cuando trabajan de manera colectiva, se diseñó un instrumento que en el presente estudio se ha denominado matriz de competitividad, con base en la norma técnica de calidad -NTC 6001 de 2008- modelo de gestión para las micro y pequeñas empresas de Colombia.

Se determina una escala de calificación entre 0 y 5. El 0 representa que no existe ninguna acción. 1 significa que la acción está escrita. 2 hace referencia a que la micro empresa ya inició pruebas. 3 que la acción está en implementación. 4 representa que la acción está implementada totalmente y 5 significa que el resultado de la acción ha sido exitoso.

La matriz de competitividad se estructura bajo cuatro componentes globales: planeación, administración de la demanda, suministros y excelencia operativa.

En la planeación se incluye los procesos de dirección de la norma NTC6001 relacionados con la planificación y direccionamiento así como la evaluación de la gestión. La planeación abarca 8 sub componentes: P1: Plan estratégico interno. P2: Plan estratégico conjunto. P3: Estándares de medición. P4: Ubicación e infraestructura. P5: Gerencia. P6: Gestión Ambiental. P7: Responsabilidad Social Empresarial y P8: Gestión de calidad. Se ha subdividido la Planeación en estos sub componentes con el propósito de determinar con precisión cuales aspectos presentan mayor o menor desarrollo para focalizar la intervención hacia aquellos que requieren fortalecimiento. En la planeación la matriz de competitividad queda definida de la siguiente manera:

P Planeación**P1 Plan estratégico interno**

P1.1 La empresa tiene definida una misión (qué hace, cómo lo hace), una visión (qué quiere de su empresa a 5, 10, 15 años), objetivos generales y específicos, estrategias, políticas, valores institucionales y metas a corto, mediano y largo plazo dentro del plan estratégico.

P1.2 La empresa tiene o ha realizado un plan estratégico, plan de negocios, o plan de acción en los dos últimos años.

P1.3 La empresa involucra a todos los socios, responsables y/o trabajadores en la definición del plan respectivo: plan estratégico, plan de negocios o plan de acción.

P1.4. Se están aplicando en la empresa las estrategias y los planes definidos.

P.2 Plan estratégico conjunto

P.2.1. Se ha revisado el plan de la compañía con los proveedores y éste está homologado.

P.2.2. El plan estratégico de la compañía se ha revisado y ajustado con los clientes y proveedores.

P.3. Estándares de Medición

P.3.1. La empresa posee estándares de medición de eficiencia (Mediciones al interior de la compañía).

P.3.2. La empresa posee estándares de medición de eficacia, eficiencia y efectividad (mediciones con el cliente y proveedores).

P.3.3. La empresa utiliza los estándares de medición de eficiencia y eficacia para medir el desempeño empresarial.

P.3.4. La empresa utiliza las variaciones de los estándares para formular e implementar planes de mejoramiento.

P.4. Ubicación e infraestructura

P.4.1. La ubicación es ideal para el cliente por su cercanía y acceso.

P.4.2. La infraestructura, instalaciones, presentación del sitio y la maquinaria y equipo son adecuadas para prestar un buen servicio a sus clientes.

P.4.3. Tiene definido y en funcionamiento un programa de mantenimiento de la infraestructura.

P.4.4. Tiene definido y en funcionamiento un programa de mantenimiento para los equipos que permitan su funcionamiento adecuado.

P.5. Gerencia

P.5.1. Realiza la dirección de la empresa con base en el Liderazgo.

P.5.2. Existen planes de desarrollo basados en Pensamiento Estratégico.

P.5.3. Existen planes de crecimiento en negociaciones y relaciones.

P.5.4. Hay una gerencia orientada a los resultados.

P.5.5. La gerencia es soportada en el trabajo en equipo.

P.5.6. La gerencia es proactiva en los planes de desarrollo.

P.6. Gestión Ambiental

P.6.1. La Empresa ha cuantificado el tipo de desechos generados por el proceso productivo o servicio prestado.

P.6.2. La Empresa conoce el impacto medio ambiental de los desechos generados por sus procesos.

P.6.3. La Empresa realiza un adecuado manejo de desechos.

P.6.4. La Empresa cuenta con un programa de Gestión Ambiental formalizado y en marcha.

P.7. Responsabilidad social empresarial

P.7.1. Desarrolla la gerencia un programa de responsabilidad social integrado con el entorno donde opera.

P.7.2. La Empresa tiene considerado un programa de Responsabilidad Social formalizado y en marcha.

P.8. Aseguramiento de la calidad

P.8.1. La Empresa impulsa e implementa programas de calidad y mejoramiento continuo y para ello capacita y orienta adecuadamente a todos sus empleados.

P.8.2. Los procesos de la empresa cumplen con las normas de calidad para garantizar un buen servicio al cliente.

P.8.3. La Empresa cuenta con recursos humanos, técnicos y tecnológicos para la adecuada prestación del servicio.

En la Administración de la demanda se incluye la Gestión Comercial de la norma de calidad NTC6001. Este componente se ha subdividido en tres sub componentes: A1: Mercadeo y Ventas. A2: Proyección de la demanda y A3: Planificación del servicio. El componente de administración de la demanda queda definido así:

A. Administración de la demanda

A.1. Mercadeo y ventas

A.1.1. Tiene un plan de mercadeo, escrito y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definido y diseñado con base en el conocimiento de la empresa y su entorno.

A.1.2. La Empresa está aplicando el plan de mercadeo.

A.1.3. La empresa posee un buen sistema de información de clientes (base de datos), sus necesidades y los factores que guían sus decisiones de compra.

A.1.4. La empresa mantiene información de la competencia (reputación, calidad, precios, servicios, fuerza de ventas, posición en el mercado, otras).

A.1.5. Tiene personal que mantiene contacto con el cliente. Es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades.

A.1.6. La Empresa conoce cuál es el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma decisiones. Realiza actividades de postventa.

A.1.7. La Empresa mide periódicamente la eficacia, la eficiencia y la efectividad de su fuerza de ventas.

A.1.8. Realiza actualización permanente de las necesidades del mercado.

A.1.9. En la empresa existen criterios para penetrar nuevos nichos de mercado local, nacional y/o internacional.

A.1.10. Administra la información por tipo de clientes (Canales, Mercados, etc.).

A.2. Proyección de la demanda

A.2.1. Se tienen pronósticos de facturación con buena fidelidad de clientes.

A.2.2. Se tiene un pronóstico de ventas con clientes fieles y leales.

A.3. Planificación del servicio

A.3.1. Hay un proceso sistematizado de planeación del servicio que tenga en cuenta los requerimientos específicos de los clientes.

A.3.2. Hay flexibilidad en la prestación del servicio para permitir cambios, en función de satisfacer las necesidades específicas o urgentes de los clientes.

A.3.3. La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad de servicio y poder atender una demanda superior a la planeada.

En Suministros se incluyen los procesos de la gestión de compras. Se subdivide el componente en S1: Abastecimiento basado en la demanda y S2: Gestión de compras. El componente de suministros queda establecido así:

S. Suministros

S.1. Abastecimiento basado en la demanda

S.1.1. Se tiene en la empresa un sistema de compras automatizado, el cual se actualiza con los movimientos históricos o los pronósticos de ventas de la empresa.

S.1.2. En la empresa existe un criterio de selección de proveedores de materia prima y materiales (requisitos del producto, criterios de calidad, servicio, precio, condiciones de pago, idoneidad en la atención de aprovisionamientos) con base en los pronósticos de ventas.

S.2. Gestión de Compras

S.2.1. La Empresa tiene definido y documentado el proceso de compras.

S.2.2. La Empresa tiene definidas y documentadas las especificaciones del producto / servicio a comprar.

S.2.3. La Empresa dispone de un sistema de control de compras.

S.2.4. La empresa tiene definido y mantiene las condiciones adecuadas de almacenamiento.

En el componente Excelencia Operativa se incluyen los procesos de Planificación del producto, el diseño y desarrollo de productos, la producción de bienes o prestación de servicios que hacen parte de los procesos operativos y la gestión de Recursos Humanos, Gestión de Información y Gestión Financiera que hacen parte de los procesos de apoyo de la norma de calidad NTC6001.

Dentro de este componente se presentan cuatro subcomponentes: E1: Producción de bienes o prestación de servicios. E2: Costos y Finanzas. E3: Desarrollo del Talento Humano y E4: Sistemas de información. En la excelencia operativa la matriz queda definida así:

E. Excelencia operativa

E.1. Producción de bienes o prestación de servicios

E.1.1. La Empresa tiene definido y documentado las especificaciones del producto o servicio que presta.

E.1.2. La empresa tiene definido y documentado el proceso de fabricación del producto o prestación de servicio, en función de sus características y especificaciones hasta la entrega al destinatario final.

E.1.3. La empresa tiene establecido un programa de producción de bienes o de prestación de servicios.

E.1.4. En el programa de producción o prestación de servicios tiene definida y asignada la capacidad requerida.

E.1.5. El programa de producción y prestación de servicios incluye la asignación de recursos: materias primas, insumos, personal, equipos e información entre otros.

E.1.6. La empresa ejecuta y controla el programa de producción de bienes o de prestación de servicios.

E.2. Costos y Finanzas

E.2.1. Posee un sistema de contabilidad y costos que le provee información para la toma de decisiones.

E.2.2. La empresa determina de manera efectiva lo que debe tener en cuenta para fijar el costo de sus productos o servicios, manteniendo los registros de sus cálculos.

E.2.3. Conoce sus costos (fijos y variables), el margen de contribución, los precios de venta y el punto de equilibrio para no generar pérdidas.

E.2.4. La empresa tiene formalizados los registros de presupuestos de ingresos y egresos.

E.2.5. Se mantienen actualizados los estados financieros, flujos de caja y razones financieras.

E.2.6. Las inversiones son consideradas en los informes contables y financieros de la compañía.

E.2.7. La empresa cumple con todos los requisitos legales y tributarios.

E.3. Desarrollo del talento humano

E.3.1. La empresa tiene políticas, manuales de procedimiento, funciones y responsabilidades, perfiles de cargos, conocidos y son acatados por todo el personal.

E.3.2. La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes (de contratación, reglamento de trabajo, programa de salud ocupacional, etc.)

E.3.3. La empresa ha establecido las competencias del personal de acuerdo al perfil de los cargos.

E.3.4. La empresa tiene definidos y documentados los procedimientos de selección, inducción, contratación, capacitación y evaluación del personal según sus necesidades.

E.3.5. Se tiene un plan que considere el clima laboral.

E.3.6. Se ejecuta el plan que considera el clima laboral de la compañía.

E.4. Sistemas de información

E.4.1. La empresa dispone de un sistema de información (contable, financiero, proveedores, clientes, inventarios, inconformidades de los clientes, desperdicios, etc.) que facilite la gestión empresarial.

E.4.2. La Empresa toma decisiones con base en su sistema de información.

E.4.3. La Empresa retroalimenta los resultados de la información.

E.4.4. La Empresa hace uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para manejar su sistema de información.

Se realizó la indagación sobre el nivel de competitividad que tienen las micro empresas; también se indagó si es igual, mayor o menor el nivel de competitividad cuando trabajan colectivamente o cuando lo hacen individualmente, y con base en los resultados alcanzados se toma la decisión de diseñar o adoptar una metodología que facilite y guíe el trabajo conjunto de los empresarios.

Elaborada la matriz de competitividad para cada empresa, se consolida para el total de empresas que hacen parte de cada uno de los 14 grupos empresariales o PRODES de turismo que integran cada ruta turística. Posteriormente se consolidan las matrices de las tres rutas turísticas Magdalena, Mutis y Prado, cuyos resultados se muestran en el presente estudio.

Nombre de la ruta turística	Grupos PRODES que integran la ruta turística
Ruta turística Magdalena	Espinal Flandes Melgar Hoteles Melgar Restaurantes Melgar complementarios Suárez
Ruta turística Mutis	Ambalema Falan Honda Mariquita Valle de San Juan

Ruta turística Prado	Guamo Prado Purificación
Total	14 grupos PRODES

Fuente: elaboración propia

El procedimiento descrito se aplica en primer lugar cuando las empresas trabajan de manera individual y en segundo cuando trabajan asociativamente y han sido objeto de intervención durante un año por parte de ACOPI Tolima para fortalecer los aspectos identificados con escaso desarrollo cuando trabajan aislados unos de otros.

Resultados

A continuación se muestra el resultado del nivel de competitividad para cada uno de los grupos asociativos de las tres rutas turísticas del departamento del Tolima, la cual fue inicialmente consolidada por municipio y luego por cada ruta turística, y de manera global para cada una de las áreas consideradas en el estudio.

Se analizaron las tres rutas turísticas del departamento del Tolima. La ruta Magdalena de la cual hacen parte los municipios de El Espinal, Flandes, Suárez y Melgar; en este último municipio se agruparon las empresas de hoteles, restaurantes y servicios complementarios al turismo. La ruta Mutis integrada por los municipios de Ambalema, Falan, Honda, Mariquita y Valle de San Juan. La ruta Prado con los municipios Guamo, Prado y Purificación.

El consolidado por municipio es el resultado de la recopilación de la información de todas las empresas que hicieron parte del grupo asociativo denominado PRODES en ACOPI Tolima. El nivel de competitividad del trabajo individual de los PRODES de la ruta turística Magdalena es del 23,09%. El nivel de competitividad de los PRODES de la ruta turística Mutis es del 19,92%. El nivel de competitividad de los PRODES de la ruta turística Prado es del 21,4%.

Consolidando el resultado del nivel de competitividad de las tres rutas turísticas estudiadas: Magdalena, Prado y Purificación, tenemos un nivel promedio de competitividad del 21,5% de las empresas de las rutas turísticas del departamento del Tolima, cuando tabajan de manera individual.

Cuando las empresas trabajan asociativamente, encontramos que el nivel de competitividad de los PRODES de la ruta turística Magdalena es del 54,15%. El nivel de competitividad de los PRODES de la ruta turística Mutis es del 61,79%. El nivel de competitividad de los PRODES de la ruta turística Prado es del 56,74%.

Consolidando el resultado del nivel de competitividad de las tres rutas turísticas estudiadas: Magdalena, Prado y Purificación, tenemos lo siguiente: se encuentra un nivel promedio de competitividad del 58% de las empresas de las rutas turísticas del departamento del Tolima, cuando trabajan de manera asociativa.

Al comparar el 21,5% del nivel promedio de competitividad de las empresas de las rutas turísticas del departamento del Tolima cuando trabajan de forma individual, con el 58% del nivel de competitividad de las empresas de las rutas turísticas del departamento del Tolima cuando trabajan de manera asociativa, se puede concluir que efectivamente las empresas mejoran el nivel de competitividad cuando trabajan asociativamente.

Los siguientes son algunos ejemplos que evidencian el cambio en los resultados de la gestión cuando las empresas trabajan asociativamente o cuando lo hacen de manera individual:

En el componente de planeación colaborativa, plan estratégico interno, el 76% de las empresas que trabajan de manera individual no aplican los planes estratégicos, mientras que al trabajar de forma conjunta con otras empresas el 96% de las empresas ha iniciado la implementación de los planes estratégicos.

Con respecto a la aplicación de estándares de medición de eficiencia para medir el desempeño empresarial, solo el 17% de las empresas que trabajan de manera individual, los utilizaba, mientras que aquellas que trabajan conjuntamente, el 99% dieron inicio al proceso de ejecución.

El 6.1% de las empresas que trabajan de manera desarticulada implementan la gerencia orientada a los resultados, obtuvieron unos efectos exitosos por debajo de aquellas empresas que trabajan articuladamente, quienes alcanzan un 11%. En consecuencia, la totalidad de estas últimas soportan la gerencia en el trabajo en equipo, contrario a las individuales, que alcanzan sólo el 66.1%.

Se ha logrado obtener un grado de conciencia mayor del 82.6% en la ejecución de programas de gestión ambiental formalizados en las empresas que trabajan colectivamente, mientras que solo alcanza el 14.2% en las empresas que trabajan aisladamente.

El 80.3% de las empresas que trabajan agrupadas, cuentan con programas de responsabilidad social formalizado y en marcha, mientras que las empresas que trabajan individualmente tan solo el 24.2% ha iniciado algún proceso.

Con respecto al aseguramiento de la calidad, los procesos de las empresas unidas, cumplen con las normas de calidad para garantizar un buen servicio al cliente, reflejado en un porcentaje superior al 80%, mientras que las que trabajan individualmente tan solo el 39% ha iniciado algún proceso relacionado.

En el componente administración de la demanda, las empresas que trabajan colectivamente han obtenido resultados exitosos con sus planes de mercadeo en un 19%, mientras que las que trabajan de forma individual no muestran ningún resultado exitoso.

Existe diferencia significativa en el porcentaje de las empresas que conocen, implementan y basan las decisiones en los resultados de satisfacción al cliente, entre los dos grupos mencionados, reflejado en el 86.9% de las asociadas y el 24.4% de las individuales.

Con respecto al componente de suministros, se tiene que solamente el 20% de las empresas individuales poseen un sistema de compras automatizado, el cual se actualiza con los movimientos históricos o los pronósticos de venta de la empresa, mientras que las empresas agrupadas presentan un porcentaje superior del 63.6%.

El proceso de compras está definido y documentado en el 97.3% de las empresas asociadas, a diferencia de las individuales que alcanza el 40%.

En el componente de excelencia operativa, el 30.6 % de las empresas individuales tiene definido y documentado las especificaciones del producto o servicio que presta, contrario al 99% de las empresas agrupadas.

El sistema de contabilidad y costos que le provee información para la toma de decisiones a las empresas, ha sido implementado parcial o totalmente por el 73.4% de las empresas agrupadas y por el 14.2% de las empresas individuales.

La empresa tiene definidos y documentados los procedimientos de selección, inducción, contratación, capacitación, evaluación del personal según las necesidades de la misma y un plan que soporta el clima laboral, aproximadamente en un 80% en las empresas asociadas e inferior al 25% en las empresas que trabajan individualmente.

Los sistemas de información contable, financiero, de proveedores, clientes, inventarios, inconformidades de los clientes y desperdicios que facilite la gestión empresarial, ha arrojado un resultado exitoso en el 16% de las empresas asociadas y únicamente el 1% en las empresas que trabajan individualmente.

El trabajo asociativo de las empresas, se dió en este caso particular, a través de un proceso de intervención por parte de ACOPI Tolima durante un año, ejecutando el programa de desarrollo empresarial sectorial PRODES, el cual busca a través de la asociatividad fortalecer y mejorar el desempeño de las empresas.

Conclusiones

Se tomó como referente del estudio la norma de calidad NTC 6001 de 2008, modelo de gestión para la micro y pequeña empresa en Colombia, la cual aporta los elementos, variables y aspectos básicos que debe cumplir una micro empresa.

Al hacer los estudios de competitividad bajo esta norma de calidad del país, en el futuro los resultado de los estudios va a permitir hacer comparaciones en diversos momentos, entre diferentes regiones, diversos sectores económicos y disponer de información para la toma de decisiones públicas y privadas.

Con base en la norma de calidad -NTC 6001- se diseñó un instrumento denominado matriz de competitividad que permite medir cada uno de los aspectos de la empresa.

Con la aplicación de esta matriz se pudo evidenciar que el nivel de competitividad de las empresas cuando trabajan individualmente es inferior (21,5%) al nivel de competitividad de las empresas cuando trabajan asociativamente (58%).

El estudio permitió además evidenciar con precisión en cuales aspectos tiene la empresa fortaleza o debilidad y así poder enfocar los esfuerzos para su fortalecimiento con mayor precisión.

Esta herramienta, “matriz de competitividad” permitirá a la empresa hacer seguimiento periódico a sus avances en cada una de las variables consideradas.

Es de gran importancia diseñar un software y colocarlo en la web para que las empresas puedan medirse periódicamente, diseñar acciones focalizadas en las debilidades encontradas y verificar los logros que van obteniendo en la medida que implementen los planes de mejoramiento para superar los aspectos con escaso desarrollo.

Es reconocida por los sectores públicos y privados y por diversos autores la importancia que tiene en Colombia el sector micro empresarial CONPES 3484 (2007) y como tal adquiere relevancia éste y otros estudios relacionados que aporten información sobre sus condiciones, para con base en los resultados diseñar políticas y acciones que permitan mejorar su competitividad.

Referencias

Araujo & Ibarra Asociados (2006). 500 productos y servicios de nueve regiones de Colombia con potencial exportador a Estados Unidos. Departamento Nacional de Planeación. Colombia.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2002). Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa. *Serie buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible* , 1-31.

Cámara de Comercio. Comportamiento y estructura del tejido empresarial de Ibagué. Ibagué. 2012.

Cámara de Comercio. Comisión Regional de Competitividad. (2010). Priorización de iniciativas del Plan Regional de Competitividad . Ibague, Colombia.

Colombia. (2000). *Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Ley 590 de 2000 Para promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.* Recuperado el 18 de julio de 2014, de www.mincit.gov.co

Colombia. (2007). Departamento Nacional de Planeación. Agenda interna para la productividad y competitividad. Documento regional Tolima . Bogotá, Colombia.

Colombia, Departamento Nacional de Planeación. (23 de Agosto de 2007). CONPES 3484. Recuperado el 03 de junio de 2013, de [https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/GCRP/Presentaciones_Renteria/Presenta_Conpes_Mipymes-Acopi_\(23_Ago_07\).pdf](https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/GCRP/Presentaciones_Renteria/Presenta_Conpes_Mipymes-Acopi_(23_Ago_07).pdf).

Colombia. Departamento Nacional de Planeación. (25 de Junio de 2008). CONPES 3527. Recuperado el 03 de junio de 2013, de <https://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/Subdireccion/Conpes/>

Colombia. (2004). Ley 905. Promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa Colombiana. Bogotá.

Guaipatín, C. (2003). Observatorio MIPYME. Compilación estadística para 12 países de la región. *Banco Interamericano de Desarrollo. Washington* .

- Instituto** Colombiano de normas técnicas. INCONTEC. (2008). *Norma Técnica Colombiana NTC 6001 Modelo de gestión para micro empresas y pequeñas empresas (MYPES)*. Bogotá.
- Pallares, Z.** (2004). *Asociatividad Empresarial. Estrategia para la competitividad*. Bogota: Nueva Empresa.
- Pallares, Z.** (12 de Octubre de 2005). La asociatividad empresarial. Una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías. Recuperado el 03 de junio de 2013, de <http://www.microfinanzas.org/uploads/media/1137.pdf>.
- Porter, M.** (1993). *La ventaja Competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara.
- Restrepo, L. R.** (2008). De la noción de competitividad a las ventajas de la integración empresarial. *Revista facultad de ciencias económicas: Investigación y reflexión. Universidad Nacional. Colombia* , 59-70.
- Rivas Villatoro, A.** (1998). *La competitividad una lucha sin fin para las PYMES*. CEP. Costa Rica: Universidad Latina de Costa Rica.
- Rodríguez, A.** (2003). *La realidad de la Pyme Colombiana. Desafío para el desarrollo*. Programa mejoramiento de las condiciones del entorno empresarial. *FUNDES Colombia* .
- Rodríguez, Z.** (1993). *La organización interna como ventaja competitiva para la empresa*. *Papeles de economía Española No.56 páginas 178-193*. Recuperado el 29 de junio de 2014, de www.dialnet.unirioja.es
- Zeballos Vallejos, E. G.** (2003). *Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina*. *Revista de la CEPAL* .