



**HAL**  
open science

## **Análisis de las dimensiones competitivas de las medianas empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga**

Marelyv Cristina Contreras Pacheco, Karen Dayanna Carrillo Rey, Indira María Cumaco Duran, Kelly Johanna Villamizar Blanco

► **To cite this version:**

Marelyv Cristina Contreras Pacheco, Karen Dayanna Carrillo Rey, Indira María Cumaco Duran, Kelly Johanna Villamizar Blanco. Análisis de las dimensiones competitivas de las medianas empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga. 2019. hal-02264941

**HAL Id: hal-02264941**

**<https://hal.science/hal-02264941>**

Preprint submitted on 7 Aug 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# PREPRINT PAPER

## Análisis de las dimensiones competitivas de las medianas empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga

---

## Analysis of the competitive dimensions of medium-sized companies in the Bucaramanga Metropolitan Area

Marelvly Cristina Contreras Pacheco  
Universidad de Investigación y Desarrollo  
marelvys\_1221@hotmail.com

Karen Dayanna Carrillo Rey  
Universidad de Investigación y Desarrollo  
dayannacarrillo03@hotmail.com

Indira María Cumaco Duran.  
Universidad de Investigación y Desarrollo  
Indira.cumaco@gmail.com

Kelly Johanna Villamizar Blanco  
Universidad de Investigación y Desarrollo.

A009  
Bucaramanga  
2019

Correo electrónico: [porter@udi.edu.co](mailto:porter@udi.edu.co)

---

Contreras, M., Carrillo, K., Cumaco, I. & Villamizar, K. (2019). Análisis de las dimensiones competitivas de las medianas empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga. Universidad de Investigación y Desarrollo. Hal.

# Análisis de las dimensiones competitivas de las medianas empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga

---

## Analysis of the competitive dimensions of medium-sized companies in the Bucaramanga Metropolitan Area

Marely Cristina Contreras Pacheco  
Técnico en logística del Sena  
Técnico en procesos administrativos  
Tecnóloga en Gestión Empresarial  
Universidad de Investigación y Desarrollo  
Auxiliar de recibo en CENCOSUD COLOMBIA.  
marelvys\_1221@hotmail.com

Karen Dayanna Carrillo Rey  
Asistente administrativa del Sena  
Técnico en procesos administrativos  
Tecnóloga en Gestión Empresarial  
Universidad de Investigación y Desarrollo  
Mercadería de AVESCO S.A.S.  
dayannacarrillo03@hotmail.com

Indira María Cumaco Duran.  
Tecnóloga en Gestión Empresarial  
Universidad de Investigación y Desarrollo  
Digitadora de Ventas en COOPIDROGAS  
Indira.cumaco@gmail.com

Kelly Johanna Villamizar Blanco  
Universidad de Investigación y Desarrollo.

### Resumen

A partir del comportamiento de las medianas empresas en el Área Metropolitana de Bucaramanga, es necesario realizar procesos de investigación y recopilación de datos el cual permita hacer un análisis de competitividad que influyan en el crecimiento de dichas empresas y que factores inciden en el cierre de las mismas.

En el área metropolitana de Bucaramanga se encuentran el 76.3% de las empresas constituidas en Santander, de ellas el 0.01% son medianas empresas las cuales generan un impacto positivo, contribuyendo a la creación de nuevos empleos, aportando al crecimiento y desarrollo económico de la región, así como fortaleciendo su competitividad [1].

Es por ello que se realiza una investigación a tres medianas empresas de Bucaramanga: Ans comunicaciones, Soluciones educativas y Muebles

Estupiñan, con el fin de identificar las debilidades y fortalezas mediante el análisis de 8 dimensiones competitivas como son: Calidad, Innovación, Talento Humano, Servicio Al Cliente, Planeación Estratégica, Cultura Organizacional, Empresa Familiar, y Contabilidad Financiera; de tal modo que se refuercen situaciones internas dentro de las medianas empresas.

Para finalizar se hace uso de un instrumento que consta de 8 dimensiones con 8 preguntas cada una, diseñada para que solo sea resuelta por el gerente de la empresa, arrojando el nivel de competitividad en el que se encuentra cada una de las empresas objeto de estudio del proyecto para con ello sugerir estrategias de mejora continua en las debilidades identificadas.

**Palabras clave:** Dimensiones, competitividad, mediana empresa, calidad, innovación, talento humano, servicio al cliente, planeación estratégica,

cultura organizacional, empresa familiar y contabilidad financiera.

### **Abstract**

Based on the behavior of medium-sized companies in the Bucaramanga Metropolitan Area, it is necessary to carry out research and data collection processes that allow for an analysis of competitiveness that influences the growth of these companies and which factors influence the closure of the same.

In the metropolitan area of Bucaramanga, there are 76.3% of the companies incorporated in Santander, of which 0.01% are medium-sized companies which generate a positive impact, contributing to the creation of new jobs, contributing to the growth and economic development of the region.

That is why an investigation is carried out in three medium-sized companies in Bucaramanga: Ans communications, Educational Solutions and Estupiñan Furniture, in order to identify weaknesses and strengths through the analysis of 8 competitive dimensions such as: Quality, Innovation, Human Talent, Customer Service, Strategic Planning, Organizational Culture, Family Business, and Financial Accounting; in such a way that internal situations are reinforced within medium-sized companies.

Finally, an instrument is used that consists of 8 dimensions with 8 questions each, designed to be solved only by the company manager, showing the level of competitiveness in which each of the companies under study is located of the project to suggest strategies for continuous improvement in the weaknesses identified.

**Keywords:** Dimensions, competitiveness, medium-sized business, quality, innovation, human talent, customer service, strategic planning, organizational culture, family business and financial accounting.

## **I. INTRODUCCION**

Las pequeñas y medianas empresas en Colombia son las unidades productivas con mayor porcentaje de participación en el total de empresas del país y en el Área Metropolitana de Bucaramanga; las medianas empresas llegan a representar un sector muy importante dentro de la economía que genera un crecimiento social e industrial en un contexto

regional y nacional. La competitividad se convierte en un componente fundamental [2]; por tal motivo, se analiza este concepto, al ser un elemento importante y oportuno para que las empresas medianas de los diferentes sectores puedan involucrarse con el crecimiento y auto sostenibilidad.

En esta investigación se expone la situación de un grupo de tres empresas medianas de Bucaramanga, con el fin de identificar las necesidades a partir de las diferentes dimensiones que abarcan las áreas competitivas de las empresas; por tal motivo las empresas deben direccionar e implementar herramientas que conlleven a incrementar acciones de mejoramiento, y les permita mantenerse en el mercado de tal manera que incentiven la cultura [3] para continuar con la creación de empresa y se disminuya el cierre de las mismas.

Por tal motivo el objetivo de dicha investigación es aplicar un instrumento de medición utilizando ocho dimensiones las cuales son: calidad, innovación, talento humano, servicio al cliente, planeación estratégica, cultura organizacional, empresa familiar, y contabilidad financiera, tomando como referencia tres empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga.

### **A. Planteamiento**

En Colombia existen alrededor de 1 millón 620 mil empresas, comprendidas de la siguiente manera: 6793 grandes, 109 mil pymes y 1.5 millones de microempresas. La estructura y evolución del número de empresas por sectores muestra que, aunque la dinámica reciente registra un menor ritmo si se compara con el período 2011-2015, el número de empresas nuevas crece en actividades como energía o economía naranja\*. El número de medianas empresas en Colombia para el 2018 fue de 21.459 de las cuales en su mayoría pertenecen a sectores económicos tales como: Comercio al por mayor y por menor de vehículos con alrededor de 4.476; construcción con 2.585; industrias manufactureras 2.499; actividades inmobiliarias con 2.261; actividades profesionales científicas y técnicas con 1.491; agricultura, ganadería, caza silvicultura y pesca con 1.341 entre otras.

Según datos registrados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, durante el año 2018 la creación de medianas empresas en Santander se mantuvo estable, a pesar de que esta decreció en

2,2% y en cuanto a los aportes de activos disminuyó en un 41,7%, en relación al año 2017. En el año 2018 se crearon 44 empresas pymes, como se describen a continuación: en el sector servicios con 15 empresas de las cuales el 93.3% pertenecen a las pequeñas empresas y un 6,7% a las medianas empresas, aportando 44,5% de los activos, destacando como principales inversiones las actividades financieras e inmobiliarias, siendo el único sector que tuvo participación de la mediana empresa y referente al año anterior se redujo en un 50%; en el sector comercio con 12 empresas donde el 100% hizo aporte la pequeña empresa, mostrando unos activos del 20,7% y las principales inversiones fueron en ferreterías y combustibles; en el sector construcción con un aporte de 6 empresas del 100% de ellas perteneciente a la pequeña empresa y dando un aporte a los activos del 13% y la principal inversión fueron las obras civiles; en el sector industria con 4 empresas y con un aporte total del 100 % a la pequeña empresa, su participación en activos del 9% y donde las principales inversiones fueron en muebles y alimentos; en el sector transporte de igual manera con un aporte del 100% de la pequeña empresa, con una representación en los activos del 8%, y las principales inversiones se destacaron las actividades complementarias y carga por carretera; en el sector de minas con 2 pequeñas empresas(100%), con activo representativo del 4% y donde las principales inversiones fueron las extracciones de materiales preciosos y actividades de apoyo; y por último en el sector agropecuario con 1 empresa representando el 100% la pequeña empresa, y dando un aporte a los activos del 1% y la principal inversión fueron actividades de apoyo a la ganadería.

Lo que indica que el crecimiento de la mediana empresa fue del 0.01%, las pequeñas el 0,29% y la micro un 99,7%; y fueron constituidas en su mayoría en el Área metropolitana de Bucaramanga, ya que en 2017 presentó un crecimiento considerable frente a los tres años anteriores en creación de pymes, debido que se notó mejoras en la reducción de las tasas de interés y control de la inflación. Lo que conllevó que en ese año se hubieran incrementado los activos de las pymes en un 103,9% con relación al año 2016, donde se matricularon 45 nuevas pymes [4].

De acuerdo a los registros de Cámara de Comercio de Bucaramanga, en el área metropolitana se

encuentran el 76.3% de las empresas constituidas en Santander en 2018, y el 0,01% de estas empresas pertenecen a las medianas empresas [4].

Según la Gran Encuesta Pyme de la Anif del 2015 relaciona aspectos importantes a tener en cuenta en la descripción de las empresas Pymes del AMB indicando que el 40% de las pymes son familiares, y se encuentran gerenciadas por hombres 80% y un 20% por mujeres [5]. Además, muestra que la educación de estos gerentes está representada de la siguiente manera: el 45% de los gerentes de industrias, el 51% de los de comercio y el 58% de servicios cursaron un pregrado universitario. El segundo nivel de estudio más frecuente en la zona es bachillerato con el 33% y 28% en las empresas industriales y 7% en las de servicios. Las Pymes del área metropolitana se sostienen de mercado local y algo del mercado nacional, donde la mayoría de sus ingresos provienen del sector comercial y gran parte de las ventas se dio en la misma ciudad, Sólo el 8% de las pymes realizaron exportaciones [6].

Las empresas seleccionadas para realizar la investigación pertenecen a los sectores industria, comercio y servicios. A continuación, se presentan datos significativos de estos sectores la situación en las pymes en Bucaramanga.

La gran encuesta pyme de Bucaramanga que se realizó en 2018 indica que los datos arrojados por estos tres macro sectores industria, comercio y servicios, evidencia las perspectivas, financiamiento [7], y acciones de mejoramiento de las empresas pymes de Bucaramanga. Según la información recopilada se destaca cuáles han sido los principales problemas que han presentado en el segundo semestre de 2017 frente al año anterior.

En el sector industria relaciona que en cuanto a la situación económica general en este sector tuvo un deterioro del 16%, y los principales problemas del sector industrial de Bucaramanga fueron: los costos de los insumos (29%) en el segundo semestre de 2017 (vs. 20% un año atrás). el segundo puesto lo ocupó la falta de demanda (25%), se mantuvo intacta frente a lo visto en ese periodo de 2016. Le siguieron los altos impuestos (15% en 2017-II vs. 20% en 2016) y la tasa de cambio (7%, intacta frente a un año atrás). Los problemas con menor importancia para las Pymes industriales de Bucaramanga fueron la insuficiencia de capital de trabajo (1% en 2017 vs.

5% en 2016) y el contrabando (2% en 2017 vs. 5% en 2016).

En cuanto al sector comercio la situación económica mostro un deterioro del -11% y los principales problemas de las Pymes comerciales de Bucaramanga fueron la competencia de grandes superficies durante el segundo semestre de 2017 (23% vs. 17% un año atrás). A ello le siguieron “otros problemas” (17% en 2017 vs. 6% en 2016), los altos impuestos (16% en 2017 vs. 20% en 2016), la falta de demanda (15% en 2017 vs. 23% en 2016), contrabando (10% en 2017 vs. 3% en 2016), rotación de cartera (8% en 2017 vs. 16% en 2016); y como problemas con menor incidencia costos de insumos (6% en 2017 vs. 10% en 2016); y tasa de cambio (3% 3n 2017 Vs. 5% en 2016).

En cuanto al sector servicio también se evidencia un deterioro más bajo que los otros dos sectores, fue del 6%; El principal problema que señalaron las Pymes de servicios de Bucaramanga para el desarrollo de su actividad en el segundo semestre de 2017 fueron los altos impuestos (32% en 2017 vs. 21% en 2016). Le siguieron dificultades relacionadas a la falta de demanda (25% en 2017 vs. 26% en 2016) y la competencia (20% en 2017 vs. 30% en 2016). El problema con menor incidencia fue la tasa de cambio (0% en 2017 vs. 8% en 2016).

En cuanto a las perspectivas que se presentaron en el primer semestre de 2018 el desempeño general de los sectores económicos mencionados anteriormente, indica que el sector industrial tuvo un desmejoramiento del 15% en ese periodo, frente al año anterior que fue del 18%, mientras que el sector comercio presento mejoras ya que en el desempeño general paso del 14% en el primer semestre de 2017 a un 28% en 2018 mejorando sus expectativas. Y en cuanto a las pymes de Bucaramanga en el sector servicio mantiene se estable frente el año anterior con un 24%.

El financiamiento de estos sectores indica que en el segundo semestre de 2017, los empresarios de las pymes de Bucaramanga redujeron sus solicitudes de créditos en los sectores de comercio (34% en 2017 frente 47% en 2016) e industria (43% en 2017 frente 44% en 2016), mientras que el sector servicio aumento las solicitudes de créditos (37% en 2017 frente 21% en 2016). La mayoría de las Pymes de industria (75%), comercio (66%) y servicios (53%) de

Bucaramanga usó los recursos de crédito para financiar el capital de trabajo. En segundo lugar, las Pymes de los tres macro-sectores destinaron estos recursos a la consolidación del pasivo (23% industria, 20% comercio y 24% servicios), seguido de compra o arriendo de maquinaria en el sector industrial (6%), y remodelaciones o adecuaciones en los sectores de comercio (20%) y servicios (10%). Una parte importante de las Pymes de industria (41%), comercio (32%) y servicios (45%) no accedió a ninguna fuente de financiamiento diferente al crédito bancario en el segundo semestre de 2017. Los proveedores fueron la fuente de financiación alternativa más importante para las Pymes del sector industrial (28%) y de comercio (29%), mientras que para el sector de servicios la fuente alternativa más importante fueron los recursos propios (30%).

Las acciones de mejoramiento implementadas por las pymes en Bucaramanga en el primer semestre de 2018 fueron: capacitación de personal (31% industria, 28% comercio y 29% servicios). En segundo lugar, la obtener certificados de calidad en dichos sectores de la siguiente manera sector industria (19%), comercio (10%) y servicios (23%). En tercer lugar, lanzar un nuevo producto (industria (10%), comercio (4%) y servicios (8%). En tercer lugar, obtener una certificación ambiental ISO 14001(industria (4%), comercio (4%) y servicios (6%). Y quien no realizó ninguna implementación de mejora manteniéndose estable en el primer semestre del 2018 en el sector industria con un 41%, aumentando considerablemente en los sectores de comercio (57% en 2018 frente 41% en 2017); y en servicios (47% en 2018 frente 33% en 2017).

Además, se deben tener en cuenta que algunos de los aspectos que conllevan a que las empresas mueran en Bucaramanga son: la falta de financiamiento, la poca capacitación en carreras profesionales enfocadas en gestión empresarial, tecnología obsoleta, falta de valor agregado y liderazgo [8].

De acuerdo con la descripción dada anteriormente del estado de las pequeñas y medianas empresas en Bucaramanga, se propone realizar un análisis de las dimensiones competitivas tales como: calidad, innovación, talento humano, servicio al cliente, planeación estratégica, cultura organizacional, empresa familiar, y contabilidad financiera, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades

presentadas en cada área de las empresas objeto de estudio.

### A. *Justificación*

Actualmente las pequeñas y medianas empresas del país son un gran contribuyente en la generación de empleos, puesto que un informe realizado por la revista Dinero en 2016 indica que proporcionan el 80% en puestos de trabajos y empleos, aportando al crecimiento y desarrollo económico, fortaleciendo las actividades económicas.

En Santander el 0,01% de las medianas empresas abarcan cerca de 1398 empresas de las cuales las principales inversiones fueron en actividades financieras, comercio al por mayor en ferreterías, inmobiliarias, obras civiles entre otras, que contribuyen con una amplia participación en el mercado posicionándolo en el cuarto departamento más competitivo en el país. A pesar de que Santander se encuentra en esa posición según datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga el descenso del tercer al cuarto lugar en el escalafón se dio, ya que en cuanto a competitividad perdió en cinco factores competitivos “Los resultados para el 2018 muestran a Bogotá, Antioquia y Caldas como las regiones más competitivas del país seguida en cuarto lugar por Santander, territorio que descendió un puesto en este escalafón frente a la medición efectuada en el 2017” [9], Santander perdió 5 de los 10 factores competitivos que fueron evaluados, y mostrando su deterioro en: Salud, Educación Superior, Eficiencia del mercado, Sofisticación e Innovación, en cuanto a salud desmejoro en cobertura, en educación superior [10] a pesar de que mejoro en el enfoque de aplicación de otro idioma, decayó en calidad y cobertura; eficiencia en el mercado aunque se mantuvo en el ranking y mejoró en eficiencia de mercado bienes y laboral pero este no le alcanzo para calificar en desarrollo del mercado financiero y esto conlleva a descender en esta posición ya que fue calificada en tres aspectos; en sofisticación no le alcanzo el puntaje para sobresalir, puesto que su deterioro se reflejó en dichos factores; y por último en cuanto a innovación desmejoró en los tres aspectos tales como investigación, inversión [11] y eficiencia en el mercado. Con respecto a estos resultados es necesario acciones continuas para que el departamento de Santander siga preservando mejores posiciones en el escalafón de competitividad.

Bucaramanga se posiciona en la quinta ciudad más importante del país y teniendo en cuenta que el 76,3 % de las medianas empresas se encuentran ubicadas en el área metropolitana de Bucaramanga, y es la zona donde se realizará el objeto de estudio de este proyecto cabe resaltar que en 2018 se registró un comportamiento positivo en la generación de nuevas empresas en Colombia, y Bucaramanga tiene un gran peso en la economía del departamento, y está siendo acaparada en gran parte por el sector servicio según datos registrados por La Republica. A pesar de esta leve mejoría se debe tener en cuenta que en las Cámaras de Comercio se matricularon 325 mil empresas para un crecimiento de 0,8% con respecto al 2017, al mismo tiempo que la cancelación de negocios disminuyó en 3%.

Es necesario que las organizaciones revisen permanentemente hacia donde se están direccionando los esfuerzos e implementen herramientas que contribuyan a la identificación de debilidades con el fin de incorporar acciones que les permita la competitividad [12] en el mercado de tal manera que los índices de la disminución de la creación de la mediana empresa en Bucaramanga decrezcan, y los factores que conllevan al cierre de las mismas.

Con esta investigación se pretende analizar algunos aspectos desde las dimensiones competitivas: Calidad, Innovación, Talento Humano, Servicio Al Cliente, Planeación Estratégica, Cultura Organizacional, Empresa Familiar, y Contabilidad Financiera; con la información proporcionada de las empresas objeto de estudio y según diagnóstico se evidenciará que situación presenta cada una de ellas y a partir de dicho análisis realizar un aporte basado en las debilidades y fortalezas identificadas, con el fin de proponer estrategias de mejoramiento continuo que conlleven a la sostenibilidad y competitividad en el mercado.

## II. MARCO CONTEXTUAL

### **Ans Comunicaciones**

**Historia.** Son un grupo empresarial que desarrolla y suministra soluciones innovadoras de servicios de comunicaciones, energía y sistemas inteligentes que acercan la tecnología a los hogares, comunidad y empresas para generar bienestar y desarrollo sostenible. Desde 1999 asumen el reto de contar

con la experiencia del talento humano para implementar soluciones en tecnología de telecomunicaciones, ofrecer cobertura de infraestructura y los recursos tecnológicos que tienen disponibles para desarrollar exitosamente proyectos de alta complejidad técnica y logística. Una empresa con 139 empleados, privada limitada familiar [13].

**Misión:** Proporcionamos bienestar y desarrollo sostenible a la sociedad con la generación de soluciones innovadoras, especializadas y flexibles para el suministro de servicios de telecomunicaciones con la más alta calidad y amplia cobertura, que nos permite anticiparnos a las necesidades de comunicación y conectividad de nuestros clientes.

**Visión:** Para el 2028 ANS Comunicaciones consolidará su liderazgo nacional y extenderá su participación en Latinoamérica a través de la gestión integral de infraestructura de telecomunicaciones para operadores y clientes corporativos y, el suministro de conectividad en zonas de baja cobertura; reconocidos por su excelencia en el servicio y su alta capacidad de generar soluciones innovadoras adaptadas a las necesidades de sus clientes con criterios de desarrollo sostenible.

### **Muebles Estupiñan**

**Historia.** La historia de muebles Estupiñan, comenzó el 27 de septiembre de 1974 cuando Edgar Estupiñan Gómez, un hombre conocedor de la carpintería decidió abrir una empresa dedicada a la fabricación de muebles de estilo, su objetivo no era solamente hacer muebles de alta calidad, sino también excelentes en diseño y funcionalidad, a través del tiempo incursionó en la línea de la carpintería arquitectónica consolidándose como uno de los proveedores más importantes para el sector de la construcción en Santander. Los años de experiencia y de interrelación con los clientes le aportaron el conocimiento y solidez.

Empresa santandereana de constitución familiar, dedicada a la fabricación de todo tipo mobiliario en madera; ha realizado inversiones en maquinaria de alta tecnología para optimizar sus procesos productivos y tener mejores acabados.

**Misión:** Transformar la madera en diseño, confort y calidad, ajustándose a las necesidades deseos de

sus clientes, brindando garantía y precios asequibles.

**Visión:** En el 2015 será la empresa líder del mercado mobiliario en Santander, duplicando las ventas con respecto al año 2011, convirtiéndose en fuente generadora de empleo digno, comprometida con el ambiente y aliada estratégica de los clientes [14].

### **Rafael Bejarano Gualdrón**

**Historia.** Rafael Bejarano Gualdrón, también conocida Soluciones Educativas ofrece todo los recursos, productos y servicios que faciliten el aprendizaje, fabricados con material es de primera calidad y con un sello indiscutible, la responsabilidad social con su cliente final: los alumnos. Aunque en un comienzo surgió como una comercializadora, hoy en día se establece como una de las mejores empresas de dotación escolar en el país.

La empresa inicio con la comercialización de material didáctico para niños como rompecabezas en madera, sellos didácticos, láminas, mapas, entre otros productos necesarios para la formación del estudiantado.

Aunque en un comienzo se construían en forma empírica, poco apoco los procesos se fueron industrializando a través de la aplicación de nuevas tecnologías y la contratación de personal especializado en diseño y producción.

Así mismo, el manejo de materiales de calidad, productos asequibles y diseños innovadores, prácticos y acordes con las necesidades de los clientes otorgaron el valor agregado que buscaban los colegios, jardines y empresas.

Esta empresa Santandereana ha innovado en la creación de líneas educativas y corporativas cumpliendo con cada uno de los parámetros que se exijan para este tipo de artículos, obteniendo como gran resultado de reconocimiento por parte de los clientes.

Esta empresa es que soluciona de forma generalizada todo problema educativo, es decir, ofrecen pupitres; Material didáctico, equipos de audio, video y tecnológica, parques recreativos, sillas de oficina, uniformes, balones, útiles



escolares, libros de texto académico, entre otros productos.

**Misión:** Ofrecer todos los recursos, productos y servicios para facilitar el aprendizaje y dar solución a los problemas educativos y a las instituciones académicas con parámetros y productos de calidad que son elaborados con tecnología de punta; máquinas de control numérico y equipos que generan el mejoramiento continuo de sus procesos.

**Visión:** Soluciones educativas será una empresa reconocida en el sector comercial de maquinaria, equipos y suministros educativos generando valor como empresa competitiva, rentable y auto sostenible para alcanzar a ser los primeros a nivel nacional.

### III. METODOLOGÍA

**Enfoque, Diseño y Tipo de Estudio.** Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo no experimental de corte Transversal.

De acuerdo con Hernández Sampieri, el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Además, indica que el corte transversal se caracteriza por la recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Un estudio de corte transversal puede abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores; así como diferentes comunidades, situaciones o eventos.

El tipo de investigación es descriptivo, teniendo en cuenta que lo que se pretende con el estudio es describir características de las dimensiones de la competitividad en cuanto a: calidad, innovación, talento humano, servicio al cliente, planeación estratégica, cultura organizacional, empresa familiar, y contabilidad financiera. Lo que permite desarrollar el presente proyecto “Análisis de las dimensiones competitivas de las medianas empresas del área metropolitana de Bucaramanga”, y de esta manera con la información recolectada, direccionar los resultados para evidenciar cuales son las fortalezas y debilidades y así proponer estrategias que conlleven a la mejora continua de

las empresas seleccionadas en cuanto a competitividad.

**Población y Muestra.** Para el estudio se selecciona una muestra de tres empresas medianas de Bucaramanga, las cuales son: RAFAEL BEJARANO GUALDRÓN, MUEBLES ESTUPIÑAN, Y ANS COMUNICACIONES, Mediante la técnica no probabilística por conveniencia. Esta técnica permite seleccionar de manera intencional la población a indagar ya que esta se encuentra accesible por parte del investigador. Los aspectos tenidos en cuenta para la selección de estas empresas es que su ubicación sea en el Área Metropolitana de Bucaramanga, y en su clasificación sea mediana empresa.

**Fuente e Instrumento de Recolección de Datos.** El instrumento de medición que se utiliza es una Herramienta de Diagnóstico Empresarial facilitada por el docente investigador Javier Rueda Galvis Ph.D. de la Universidad de Investigación y Desarrollo UDI, el cual corresponde al elemento utilizado en la tesis doctoral: Factores Internos Determinantes del Éxito en las Empresas Familiares. Un Modelo de Gestión Exitosa Aplicado a las Empresas Familiares del Sector Confecciones en Colombia.

Este instrumento es un cuestionario que aplica ocho dimensiones: Calidad, Innovación, Talento Humano, Servicio al Cliente, Planeación Estratégica, Cultura Organizacional, Empresa Familiar, y Contabilidad Financiera; cada una de ellas consta de ocho aspectos y cinco opciones de respuesta. Los tipos de preguntas se clasifican en la escala de Likert, esta permite medir las actitudes y grados de conformidad o satisfacción en este caso en cada una de las empresas anteriormente mencionadas. La encuesta es aplicable solo a los gerentes de cada una de las empresas, y se explica cada dimensión con el fin de minimizar los errores de la información.

**Trabajo de Campo y Tabulación.** El cuestionario como instrumento para la recolección de datos en esta investigación, se aplica a tres medianas empresas del área metropolitana de Bucaramanga, RAFAEL BEJARANO GUALDRÓN, MUEBLES ESTUPIÑAN, Y ANS COMUNICACIONES. Donde los gerentes de cada empresa dieron solución al instrumento proporcionado por el docente investigador Javier Rueda Galvis, para

corroborar la veracidad de la información y descartar errores en su diligenciamiento.

A partir de la información recolectada, se realiza un análisis y de este se obtiene un diagnóstico donde se evidencia las debilidades y fortalezas que presentan cada una de las empresas objeto de estudio; para este proceso se procede a implementar una matriz asignada por el investigador que proporcionó el instrumento, de esta manera se tabula y organiza la información, debido a que de cada empresa debe obtener una descripción cuantitativa de las dimensiones planteadas.

Esta encuesta es necesaria para poder evidenciar y la situación competitiva de cada empresa y posteriormente sugerir unas estrategias que promuevan la competitividad en el mercado.

#### **IV. RESULTADOS**

##### **Diagnóstico de las dimensiones competitivas de las medianas empresas seleccionadas**

Para la realización del diagnóstico se utilizó un instrumento con 8 dimensiones y cada una con 8 aspectos y 5 tipos de respuestas, el resultado obtenido se analiza mediante un semáforo, el cual muestra el estado en el que se encuentra cada empresa, las dimensiones tienen 8 aspectos y un valor máximo de 5 puntos cada una para un total de 40 puntos y la totalidad del instrumento son 320 puntos y los aspectos evaluados tienen una calificación de 1 a 5, lo anterior representando el porcentaje de logros alcanzados por cada empresa.

##### **a. Calidad**

El resultado indica que solo una de las empresas implementa sistemas de gestión de calidad como son las Normas I.S.O 9001, 14000, misma que en la mayoría de los casos realiza evaluaciones de calidad de los productos a los clientes, ya que considera que la calidad técnica de los productos casi siempre es superior a la de sus competidores directos; y en la mayoría de los casos lleva a cabo políticas de mejoramiento continuo en cada uno de sus procesos. Dos de las tres empresas poseen tecnología de punta para el desarrollo de los procesos manufactureros.

##### **b. Innovación**

Los resultados indican que solo una de las empresas realiza procesos en investigaciones de mercados periódicamente; además casi siempre implementa Benchmarking; innova, de tal manera que adopta políticas de investigación y desarrollo, teniendo en cuenta la participación de sus clientes y empleados. Dos de las empresas comercializan productos por internet y pagina web, pero solo una implementa E-bussiness y E-commers, posee red intranet para facilitar el manejo interno de la información; en la mayoría de los casos superan la competencia en cuanto a niveles de innovación.

##### **c. Talento Humano**

Los resultados demuestran que solo una de las empresas emplea protocolos de selección y promoción de personal con base a sus capacidades profesionales; lleva a cabo estrategias para motivar a sus empleados diferente a sueldos y salarios, además desarrolla programas de capacitación técnica y/o profesional para los empleados; en la parte de salud ocupacional tiene certificación en las normas ISO 18000, e implementa la elaboración de análisis de riesgo en cada uno de los puestos de trabajo, evaluaciones de clima laboral y salud en el trabajo, llevando a la empresa casi siempre a poseer mejores condiciones laborales que las de sus competidores directos y en el aspecto de apoyo económico se evidencia debilidad indicando que alguna vez apoyó económicamente en formación profesional a los empleados. Otra de las empresas, desarrolla programas de capacitación a sus empleados en algunas ocasiones y aunque elabora análisis de riesgos, no implementa normas ISO en salud ocupacional.

##### **d. Servicio al cliente**

Los resultados indican que solo una de las empresas desarrolla programas de gerencia del servicio para el mejoramiento al servicio al cliente, además evalúa los niveles de satisfacción en los consumidores; se preocupa por desarrollar estrategias de compensación, fidelización y retención de los clientes, de tal manera que actualiza la base de datos de clientes; adopta sistemas de sugerencias, quejas y reclamos como un elemento de mejoramiento continuo, llevando a la empresa a tener un servicio al cliente superior al de sus competidores directos.

##### **e. Planeación estratégica**

Los resultados indican que solo una de las empresas emplea la planeación estratégica como herramienta para formular metas a corto, mediano y largo plazo; además utiliza indicadores de gestión para evaluar y controlar procesos productivos y administrativos; misma que posee alianzas internacionales para comercializar sus productos. También financia nuevos proyectos reinvertiendo un porcentaje importante de las utilidades; contrata asesores y consultores para realizar procesos de planeación y toma de decisiones; tiene definidos planes estratégicos para la ampliación del portafolio de productos y/o servicios; y emplea como política empresarial estudios para crear nuevos negocios en el mercado nacional.

#### **f. Cultura Organizacional**

Los resultados indican que solo una de las empresas desarrolla Códigos de Buen Gobierno para establecer principios, valores, normas y políticas de comportamiento organizacional, además desarrolla Programas de mejoramiento de las condiciones laborales dignas y calidad de vida de los trabajadores, contratando compañías que así lo demuestran, misma que tiene como política empresarial desarrollar de forma voluntaria acciones en pro de preservar y conservar el Medio Ambiente, gestiona la implementación de manuales de Responsabilidad Social Empresarial RSE y cumple oportunamente con todos los pago de salarios, impuestos y contratos adquiridos.

#### **g. Empresa Familiar**

Los resultados indican que una de las empresas es unipersonal, otra está pensando en implementar una Asamblea Familiar como Estructura Organizativa que separe el ambiente familiar del empresarial, misma que cuenta con una Junta Directiva, netamente familiar; y no vincula nuevos socios o inversionistas, como fuente de capital y crecimiento corporativo; otra de las empresas es unipersonal y la tercera lo presenta falta de conocimiento acerca de la junta directiva y demás pero la contratación cuando es vínculo familiar aplica los protocolos requeridos.

#### **Contable Financiera**

Los resultados indican que dos de las empresas implementa Normas Internacionales de Información Financiera NIIF [15], realiza

periódicamente Indicadores para evaluar la situación Financiera de la empresa, cumple cabalmente los requerimientos contables del código de comercio y se encuentra al día en cuanto obligaciones tributarias y declaración de impuestos; misma que piensa en implementar una política financiera para la distribución de utilidades o dividendos, realizar periódicamente auditorías externas a los procesos contables y financieros y la implementación de manuales para la elaboración de presupuestos y otros. Las tres empresas cuentan con Software especializados para el manejo de registros contables y financieros, y poseen manuales para la elaboración de presupuestos y estimaciones contables.

### **V. CONCLUSIONES**

Para dar respuesta a la pregunta problema ¿Cuáles son las dimensiones de competitividad que implementan las medianas empresas en Bucaramanga? Se deduce que no todas las medianas empresas aplican los diferentes factores competitivos para mantenerse en el mercado puesto que se enfocan en un área específica, donde solo les interesa producir-vender, esto podría limitar su campo de acción y les exigirá una mayor capacidad de respuesta ante los crecientes niveles de competitividad [16]. Pero hay unas pocas que aprovechan cada uno de estas dimensiones como son: la calidad, innovación, talento humano, servicio al cliente, planeación estratégica, cultura organizacional, y contabilidad financiera, llevándolas a ser empresas emprendedoras y auto sostenibles, con miras de crecimiento a futuro lo cual es bueno ya que enfocan en otros mercados de tipo nacional e internacional.

Ans comunicaciones, que lleva una trayectoria de 20 años aproximadamente y según el análisis realizado de las 8 dimensiones competitivas cumple en alto grado con un 88% de la totalidad de ellas, demostrando que siendo una mediana empresa tiene control en cada una de las áreas, se preocupa por la estabilidad, formación de los empleados, utiliza tecnología de punta optimizando la calidad en cada proceso, aplica sistemas de gestión integral de calidad para generar valor agregado a la empresa, los cuales conllevan al ingenio para innovar en sus productos, que le permite cumplir con las condiciones para ser competitiva en el contexto nacional e internacional.

Al analizar los resultados obtenidos por la herramienta en Rafael Bejarano Gualdrón el cual lleva una trayectoria de 15 años aproximadamente y quien en el diagnóstico no refleja los mejores resultados se puede concluir que las empresas medianas en Bucaramanga se encuentran en una mejora continua, cada vez que invierte en nuevas tecnologías, en la capacitación de los empleados para ofrecer excelente servicio a sus clientes y en adquirir nuevas estrategias cambiando continuamente, lo que permite generar ventajas competitivas en el mercado.

La empresa muebles Estupiñán dentro de la investigación y por medio de un análisis se encuentra que es una empresa familiar y que aún no realiza el manejo de procesos, la empresa mantiene un mismo estándar en la realización de tareas, aunque en el área de tecnología cuentan con unas herramientas de gran avance.

La empresa en cada una de sus dimensiones se puede visualizar que no maneja ningún de estos procesos, en ciertos casos por desconocimiento y otros por pausa en la ejecución o no interés.

### AGRADECIMIENTOS

A los profesores de la Universidad de Investigación y Desarrollo UDI, por enriquecernos con los conocimientos precisos durante la carrera. A la Directora de proyecto la Mag. Kelly Johana Villamizar Blanco quien, con su paciencia, disponibilidad y entrega ha guiado este proceso. A los gerentes de las empresas Ans comunicaciones, Rafael Bejarano Gualdrón y Muebles Estupiñán, ya que sin su valiosa colaboración no hubiera sido posible llevar a cabo esta investigación.

### REFERENCIAS

[1] T. Y. Pinto and H. C. Quintero, "Modelo de negocios para comercialización de películas y recubrimientos comestibles en Bucaramanga," *I+ D Rev. Investig.*, vol. 10, no. 2, pp. 14–24, 2017.

[2] M. Alvarez-Melgarejo and M. L. Torres-Barreto, "Can resources act as capabilities foundations? A bibliometric analysis," *Rev. UIS Ing.*, vol. 17, no. 2, pp. 185–200, 2018.

[3] L. C. Meza-Ariza and J. G. C. Restrepo, "Análisis de la relación entre la cultura organizacional y la planeación estratégica

en el sector de la construcción en Bucaramanga y su área metropolitana," *I+ D Rev. Investig.*, vol. 6, no. 2, pp. 100–110, 2015.

[4] Cámara de Comercio de Bucaramanga, "Nuevas Empresas Santander 2018." p. 1, 2019.

[5] ANIF, "La gran encuesta Pyme: Lectura Regional." p. 340, 2018.

[6] D. O. Castaño, "Así es el ADN de las pymes del área metropolitana," *Vanguardia.com*, 2015.

[7] M. Alvarez-Melgarejo and M. L. Torres-Barreto, "Recursos y capacidades: factores que mejoran la capacidad de absorción," *I+ D Rev. Investig.*, vol. 12, no. 2, pp. 51–58, May 2018.

[8] N. Celedón, "Por qué mueren tan pronto las empresas de Bucaramanga," *Vanguardia.com*, 12-Feb-2012.

[9] Cámara de Comercio de Bucaramanga, "Índice de competitividad Departamental: Santander." p. 1, 2018.

[10] R. F. Vásquez and M. L. Torres-Barreto, "POSIBILIDAD Y MARGINACIÓN. Tendencias y Pertinencia de programas de educación superior en Administración en Colombia," *I+ D Rev. Investigaciones*, vol. 4, no. 2, pp. 59–73, 2014.

[11] M. L. Barreto, "Innovaciones de productos y financiación pública de I+ D: Cómo manejar la heterocedasticidad y la autocorrelación," *I+ D Rev. Investig.*, vol. 9, no. 1, pp. 138–145, 2017.

[12] J. K. Acosta-Medina, K. R. Plata-Gómez, D. E. Puentes-Garzón, and M. L. Torres-Barreto, "Influencia de los recursos y capacidades en los resultados financieros y en la competitividad empresarial: una revisión de la literatura," *I+ D Rev. Investig.*, vol. 13, no. 1, pp. 125–134, 2019.

[13] A. Comunicaciones, "Empresa." [Online]. Available: <http://www.anscomunicaciones.com.co/ans/nosotros.html>.

[14] N. J. E. M. y T. A. P. Camargo, "Plan Prospectivo Estratégico de Muebles Estupiñán Ltda al Horizonte del año 2014," Universidad de la Sabana, 2012.

[15] NicNiif, "Niif para Pymes." [Online].

Available:

<https://www.nicniif.org/home/normas/niif-para-las-pymes.html>.

- [16] J. G. Ascanio and M. P. Carrascal, “Caracterización de la actividad económica empresarial de la ciudad de Ocaña,” *I+ D Rev. Investig.*, vol. 2, no. 2, pp. 6–19, 2013.