



UNIVERSIDAD
CENTRAL

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

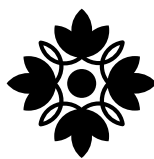
ADMINISTRACIÓN *de Empresas*

La competitividad empresarial:
un marco conceptual para su estudio

Alejandra María Cabrera Martínez
Paula Andrea López López
Claudia Ramírez Méndez

N.º 4

Marzo de 2011



UNIVERSIDAD CENTRAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,
ECONÓMICAS Y CONTABLES
Departamento de Administración de Empresas

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Administración de Empresas

La competitividad empresarial:
un marco conceptual para su estudio

Alejandra María Cabrera Martínez
Paula Andrea López López
Claudia Ramírez Méndez

N.º **4**

Marzo de 2011



UNIVERSIDAD CENTRAL

Consejo Superior

Rafael Santos Calderón (Presidente)
Jaime Arias Ramírez
Jaime Posada Díaz
Fernando Sánchez Torres
Pedro Luis González
(Representante del personal académico)
Diego Alejandro Garzón Cubillos
(Representante estudiantil)

Rector

Guillermo Páramo Rocha

Vicerrectora Académica

Ligia Echeverri Ángel

Vicerrector Administrativo y Financiero

Nelson Gnecco Iglesias

UNA PUBLICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Diego Otero Prada

Decano Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables

Claudia Ramírez Méndez

Directora Departamento de Administración de Empresas

Documentos de investigación. Administración de Empresas, N.º 3.

La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio

ISBN para PDF: 978-958-26-0267-3

Autoras: Alejandra María Cabrera Martínez, Paula Andrea López López y Claudia Ramírez Méndez

Primera edición: marzo de 2011

Ediciones Universidad Central

Carrera 5 N.º 21-38. Bogotá, D. C., Colombia

Tel.: 334 49 97; 323 98 68, exts.: 2353 y 2356

editorial@ucentral.edu.co

Catalogación en la Publicación Universidad Central

Cabrera Martínez, Alejandra María

La competitividad empresarial : un marco conceptual para su estudio / Alejandra María Cabrera Martínez,
Paula Andrea López López, Claudia Ramírez Méndez ; editora Edna Rocío Rivera Penagos. -- Bogotá : Ediciones
Universidad Central, 2011. -- (Documentos de investigación. Administración de Empresas ; no. 4)
56 p. ; 28 cm.

ISBN para PDF: 978-958-26-0267-3

Administración de Empresas – Colombia 2. Competitividad

3. Planeación empresarial I. López López, Paula Andrea II. Ramírez Méndez, Claudia III. Rivera Penagos, Edna
Rocío, ed. IV. Universidad Central. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Departamento
de Administración de Empresas

658.001 –dc22

PTBUC/RVP

PRODUCCIÓN EDITORIAL

Departamento de Comunicación y Publicaciones

Dirección: Edna Rocío Rivera P.

Coordinación editorial: Héctor Sanabria R.

Diseño y diagramación: Jairo Iván Orozco A.

Diseño de carátula: Mauricio Ladino

Corrección de textos: Pablo Clavijo L.

Editado en Colombia - Published in Colombia



Material publicado de acuerdo con los términos de la licencia Creative Commons 4.0 internacional. Usted es libre de copiar, adaptar y redistribuir el material en cualquier medio o formato, siempre y cuando dé los créditos de manera apropiada, no lo haga con fines comerciales y difunda el resultado con la misma licencia del original.

Los argumentos y opiniones expuestos en este documento son de exclusiva responsabilidad del autor, y reflejan su pensamiento y no necesariamente el de la Universidad Central.

Contenido

1.	Introducción	8
1.1	La investigación sobre competitividad de las pequeñas y medianas empresas	8
1.2	La competitividad y las pequeñas empresas en Colombia	8
1.3	El sentido de la competitividad	9
1.4	Metodología para evaluar la competitividad de las pequeñas empresas	10
2.	Marco general de la competitividad	13
2.1	Conceptos	13
2.2	Competitividad país, región, industria y empresa	15
3.	Competitividad empresarial	23
3.1	Definiciones	23
3.2	Determinantes de la competitividad empresarial	23
3.3	Metodologías de medición de competitividad empresarial	25
4.	Enfoque de estudio de la competitividad empresarial	31
4.1	Perspectiva de la complejidad	31
4.2	Teoría de los recursos y las capacidades	32
5.	Aspectos metodológicos: fases y primeros resultados	35
5.1	Fases	35
5.2	Primeros resultados	36
5.3	Relación de la teoría con las opiniones de expertos y empresarios	37
6.	Conclusiones	41
7.	Referencias bibliográficas	43
8.	Anexos	47
	Anexo 1: guía de entrevista a expertos	47
	Anexo 2: tablas de resultados entrevista a expertos	48
	Anexo 3: guía de entrevista a empresarios	49
	Anexo 4: tablas de resultados de las entrevistas a empresarios	50
	Anexo 5: comparativo factores de competitividad de teóricos, expertos y empresarios	54

La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio

Alejandra María Cabrera Martínez*

Paula Andrea López López**

Claudia Ramírez Méndez***

Resumen

El propósito de esta investigación es señalar las fases que debe tener una metodología sobre la competitividad de pequeñas y medianas empresas. Para ello, el documento revisa los conceptos de competitividad utilizados en las disciplinas económica y administrativa.

Un aporte del trabajo es la síntesis sobre diversos acercamientos para medir la competitividad; así, el documento destaca los criterios utilizados y las variables que se orientan a medir la competitividad en el mundo y en particular, en Colombia.

A partir del criterio básico de esta investigación, el estudio de las organizaciones complejas, se plantea un método de estudio de las organizaciones, con el objeto de encontrar las variables fundamentales que, además de consolidar una metodología, son útiles para la gestión de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.

Palabras clave: competitividad empresarial, productividad, pequeñas y medianas empresas, políticas de competitividad.

JEL: M10, M19.

* Economista, Universidad del Valle. Candidata a Magíster en Administración, Universidad Nacional de Colombia. Docente investigadora, Grupo de Investigación GIGO-UC, Universidad Central. acabreram@ucentral.edu.co

** Administradora de Empresas, Universidad Nacional de Colombia. Magíster en Administración, Universidad Nacional de Colombia. Docente investigadora, Grupo de Investigación GIGO-UC, Universidad Central. plopezl@ucentral.edu.co

*** Administradora de Empresas, Universidad Javeriana. Magíster en Dirección Industrial, State University of New York at Stony Brook, New York. Directora Proyecto de Investigación y directora del Grupo de Investigación GIGO-UC, Universidad Central. cramirezm5@ucentral.edu.co

Corporate competitiveness: a conceptual framework for its study

Alejandra María Cabrera Martínez
Paula Andrea López López
Claudia Ramírez Méndez

Abstract

The purpose of this research is to determine the phases that a methodology about the competitiveness of small and medium enterprises should have. To attain this, the document reviews the concepts of competitiveness used in economic and business disciplines.

A contribution of this work is the synthesis of the diverse approaches to measure competitiveness. The document remarks the criteria that have been used and the variables aimed to measure competitiveness in Colombia and the world.

Based on the research basic criterion, the study of complex organisations, a method of studying the organisations is proposed with the objective of finding the main variables which, apart from consolidating a methodology, are useful for managing competitiveness in SMEs.

Keyword: corporate competitiveness, productivity, small and medium enterprises, competitiveness policies.

JEL Code: M10, M19.

Introducción

1.1 La investigación sobre competitividad de las pequeñas y medianas empresas

La investigación sobre competitividad en las pymes, iniciada por el Departamento de Administración de Empresas de la Universidad Central, retoma un estudio iniciado hace algunos años acerca de la importancia de determinar las variables que inciden directamente en la subsistencia exitosa de las empresas y que, de una forma u otra, se relacionan con el tema de la competitividad.

El trabajo investigativo tiene además importancia en el proceso de consolidación del Departamento de Administración de Empresas. Tanto la Universidad como el Departamento han iniciado un proceso juicioso de resaltar la investigación como el núcleo del trabajo académico de profundización en el conocimiento y como vínculo entre la docencia y la extensión. El Departamento sabe que los procesos de investigación se están iniciando y por ello se debe recorrer un camino que deje sentadas las bases para futuros proyectos.

El presente trabajo muestra una forma de acercamiento a las realidades desde diversas perspectivas; de esta manera, se señala un modo de análisis de la realidad, que es

la preocupación académica fundamental en lo tocante a la participación de la Universidad en el concierto social.

1.2 Competitividad y pequeñas empresas en Colombia

Con base en los anteriores elementos, cabe destacar el sentido de la orientación de este proyecto. En una entrevista a Michael Porter, economista y pionero indiscutible en temas de competitividad empresarial, dos conocedores de su obra (Snowdon & Stonehouse, 2006, p. 164), le preguntan sobre lo que los economistas pierden de vista en sus análisis sobre competitividad. Dice Porter:

Cuando empecé a mirar la competitividad me encontré que virtualmente no había nada en la literatura económica que se dirigiera a los aspectos microeconómicos de la competitividad. Yo quería encontrar un esquema que me permitiera capturar la complejidad de la competencia. Mi libro *La ventaja competitiva de las na-*

ciones (Porter, 1990) fue un esfuerzo de 6 años en el que equipos de investigación en 10 diferentes países recogieron cantidades de datos, porque necesitábamos esa información masiva. Mi aspiración ha sido crear un diálogo en dos direcciones para llevar el rigor analítico de la economía al pensamiento administrativo, pero también llevar a la economía una profunda comprensión de la naturaleza y la profunda realidad de la competencia.

Quienes se interesan por los temas de las pequeñas y medianas empresas en Colombia, incluidos los profesores universitarios de temas de gestión empresarial, los estudiantes de posgrado y aquellos que están terminando su carrera, se han dado cuenta de que la información y los métodos para desarrollar un trabajo sobre el tema son prácticamente inexistentes. En realidad, los trabajos sobre este tema (ver bibliografía) tocan los temas de manera muy general, por lo cual no sirven para asesorar adecuadamente a los emprendedores que quieren crear su propia empresa.

Los lectores se preguntarán los motivos para investigar sobre este tema en particular. Existen dos razones de peso para que el Departamento se haya comprometido en este trabajo. En primer lugar, el tamaño del sector de la pyme-empresa: el hecho de que el 96% de las empresas colombianas sea pequeña o mediana, independientemente de cualquier criterio para clasificarlas, es de por sí una cifra concluyente. Por ello, es casi una obligación universitaria –y de la Universidad Central en particular– conocer las características de esas empresas. En segundo lugar, las razones de la creación y la informalidad en que se encuentran estas pymes. Los autores distinguen, en la creación de empresas, dife-

rentes motivos para su formación, y entre ellos se destacan dos: la obtención de mayores ingresos, cuando se cuenta con contratos formales de vinculación laboral, y la necesidad de generar algún tipo de ingresos, cuando no se cuenta con ninguna otra opción para salir del desempleo. Los datos sobre esta segunda opción son también concluyentes: en América Latina la creación de empresas por razones de necesidad supera en 4 veces a las del mundo desarrollado (Hernández, 2008). Dadas las características del “empleo por cuenta propia”, como se suele llamar a este sector en Colombia, no es difícil intuir que la informalidad es la nota destacada de gran parte del sector de las medianas y pequeñas empresas.

Aunque el número de empresas y sus características de inserción en el mercado llevan a estudios macroeconómicos de diverso orden, el proyecto de investigación del Departamento se limita a entender las características de este tipo de empresas en un entorno que, por sus características, no dispone de estadísticas oficiales y que existe en difíciles condiciones de supervivencia.

1.3 El sentido de la competitividad

Las empresas sobreviven y son exitosas si son competitivas: con dificultad se encontrará a algún investigador que no esté de acuerdo con esta afirmación. El aporte económico en el análisis es indiscutible, pues en un mundo competido, en donde se mezclan empresas en competencia perfecta, junto con monopolios y oligopolios, todas tienen que lograr la mayor producción con los recursos que tengan a su disposición o, si se quiere enfocar la competitividad desde los óptimos posibles, tienen que saber que no se puede ir más allá de los factores de producción con los que se cuenta; en otras circunstancias, las empresas mueren.

Por todo ello, la primera parte de la investigación pone de presente los aportes de la ciencia económica para el análisis de la competitividad: el breve recorrido que se hace por los diversos autores, empezando por Adam Smith, con sus aportes sobre competitividad, brinda el marco de referencia para el proyecto.

Estos planteamientos generales, sin embargo, no son suficientes para entender el mundo empresarial, que es a donde se dirige la investigación. Por esa razón, en la segunda parte se presentan los aportes que ha hecho la administración para entender el mundo de la competitividad. En realidad, desde muchos enfoques se han acercado diversas disciplinas para entender la competitividad empresarial. Las aproximaciones de Porter, en particular, y las contribuciones a las que han llevado estas reflexiones forman el cuerpo de la segunda parte. Los estudios sobre los determinantes de los países y de las industrias han aportado muchos elementos para entender la competitividad: las reglas macroeconómicas, el peso institucional en los países, las reglamentaciones para los accesos al capital y el trabajo, las características de la educación, etc., son el entorno necesario para la construcción de indicadores sobre la competitividad de las industrias en las diferentes regiones y países. Cuando las empresas participan en un mundo globalizado, deben tener estos puntos de referencia si quieren ser competitivas. Los informes sobre estos indicadores, en particular el Global Competitiveness Report (Foro Económico Mundial, 2008) y el World Competitiveness Yearbook (International Institute for Management Development, 2008), son un aporte para tal fin.

Igualmente, forma parte de esta segunda sección el trabajo que sobre competitividad ha realizado en Colombia la Cepal (2009). Esta aproximación tiene en cuenta los resultados logrados internacionalmente, que constituyen una aplicación para la competitividad en el caso colombiano. Gran parte de este enfoque y otros similares (Crece & Corporación S. XXI, 1996) apuntan hacia la participación de las empresas colombianas en la competitividad mundial.

1.4 Metodología para evaluar la competitividad de las pequeñas empresas

A pesar de lo anterior, aunque los aportes señalados son muy importantes para entender la posición de las pequeñas empresas, son insuficientes para comprender ese

sector y, consecuentemente, para una asesoría pertinente con el fin de lograr su funcionamiento adecuado.

El equipo de trabajo está convencido de que la aproximación a la comprensión de las pequeñas empresas (aunque, en realidad, no sólo de ellas) debe partir del supuesto de la complejidad de las organizaciones. El tema de la competitividad no es un concepto aislado de los entornos macroeconómicos mundiales y regionales, ni de la toma de decisiones en cada una de las empresas. El supuesto analítico es un requisito para abordar los temas que se van encontrando en las organizaciones particulares. Por tal razón se destaca el sentido de la complejidad en la reflexión.

Este documento presenta además una primera parte del trabajo que debe continuar sobre el estudio de los aspectos metodológicos en la actividad de las pequeñas empresas. Por la escasez de información de la que se habló anteriormente, el grupo de investigación realizó algunas entrevistas a expertos en competitividad y empresarios de las pequeñas empresas, para tener un acercamiento, desde la perspectiva de ellos, a sus necesidades y demandas.

El grupo de investigación se está planteando actualmente un método para continuar con el trabajo, sin perder de vista que el objetivo final es la comprensión del sector y la producción de materiales que permitan a los pequeños empresarios participar de una forma competitiva en un entorno difícil. Parte de este proceso es también lograr que los éxitos de los pequeños empresarios permitan salir al país de la situación de informalidad en que vive actualmente.

Este documento de investigación es el resultado de lecturas sobre competitividad en varios autores, el concepto de competitividad de algunos expertos en el tema y el concepto de

competitividad entre los empresarios pyme. El interés es determinar los criterios que caracterizan la competitividad para estos actores y, mediante herramientas de investigación, seleccionar las variables que irán a la metodología de evaluación de la competitividad empresarial en pymes. Esta investigación tomará varios años para facilitar la validación y ajuste de la metodología en diferentes sectores.

El documento está organizado por seis capítulos: el primero está conformado por la presente introducción; el segundo presenta el

marco general de la competitividad, que, además de las definiciones conocidas, organiza el tema desde la visión más general hasta llegar a la empresa. El tercero se refiere directamente a la competitividad empresarial; está organizado partiendo de las definiciones generales y termina con los acercamientos existentes de la medición de la competitividad en el caso colombiano. El cuarto capítulo se refiere al enfoque teórico que tiene la investigación de la competitividad empresarial. El quinto plantea las fases de la investigación y resume los primeros encuentros del acercamiento a expertos sobre el tema y a los empresarios de las pequeñas empresas escogidas. En el sexto se exponen las conclusiones.

Marco general de la competitividad

La intención del documento es presentar elementos conceptuales que faciliten la comprensión de la competitividad empresarial con los fundamentos económicos necesarios. Es útil reseñar los conceptos de ventaja absoluta, ventaja comparativa y ventaja competitiva, junto con los enfoques y metodologías que alrededor de ellos se han construido.

La President's Commission on Industrial Competitiveness, en su estudio de los años 1980, señala que la competitividad debe ser entendida como "el grado en que una nación puede, bajo condiciones de mercado libre, producir bienes y servicios que satisfagan los requerimientos de los mercados internacionales y, simultáneamente, mantener o expandir los ingresos reales de sus ciudadanos" (Citado por Garay, 1998). Los párrafos que siguen resumen el sentido de la competitividad que se utiliza en este trabajo.

2.1 Conceptos

La capacidad de competir se relaciona con las ventajas que tienen los agentes que están compitiendo. Se señalan los conceptos de ventaja absoluta, ventaja comparativa y ventaja competitiva.

2.1.1 Ventaja absoluta

Cuando dos o más agentes compiten, se dice que uno de ellos tiene ventaja absoluta porque es más productivo que el resto. La productividad se mide como la capacidad de producir más con el menor uso de factores de producción.

Esta concepción surge desde las primeras elaboraciones teóricas, como se puede ver en *La riqueza de las naciones* (1776). La riqueza se generaría entonces a partir de dos componentes: la división del trabajo, que posibilita aumentos en la productividad de la mano de obra vía especialización, y la proporción de la población que se involucra en el proceso productivo, porque Smith tiene en cuenta el tamaño del mercado.

2.1.2 Ventaja comparativa

La ventaja comparativa no se refiere a la productividad total, sino al costo de oportunidad. En comercio internacional, un país tiene ventaja comparativa cuando el costo de oportunidad de producir un bien es menor que el de sus competidores. Por lo general, el costo de oportunidad está asociado a la ventaja que produce el tener abundancia de un factor.

David Ricardo, a quien se señala como la persona que resaltó esta característica respecto a la competencia, reconoce las bondades de la división del trabajo y la especialización. Los países pueden hacer o tener ventajas en la producción de ciertos bienes y, de esta manera, todos obtienen beneficios al concentrarse en aquello que saben hacer de forma relativamente más barata (Krugman, 2001).

2.1.3 Ventaja competitiva

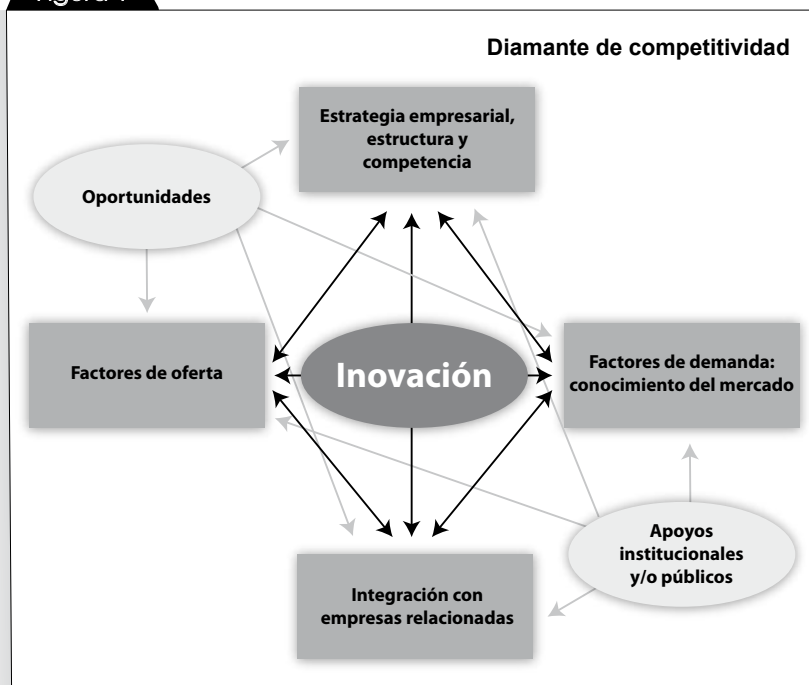
Puesto que éste es el núcleo del presente trabajo, se señalan los componentes de este acercamiento conceptual. Sin duda alguna, Michael Porter puede considerarse el más destacado portavoz del concepto de ventaja competitiva. Su preocupación fundamental es elaborar para las empresas el concepto microeconómico de competitividad. En su libro *La ventaja competitiva de las naciones* (1993), plantea que la estrategia competitiva establece el éxito o fracaso de las empresas. La estrategia se refiere a una habilidad o destreza, y la competitividad (es decir, la capacidad de hacer uso de esa destreza para permanecer en un ambiente) es entonces un indicador que mide la capacidad de una empresa de competir frente al mercado y a sus rivales comerciales. La competitividad es también la búsqueda de una posición relativamente favorable en un mercado, con respecto a los rivales, la cual le permitirá permanecer y expandirse. Porter considera que no

todas las actividades generan la misma rentabilidad, y que ésta debe ser suficiente, creciente y sostenida en el tiempo, con el fin de garantizar los elementos esenciales para la existencia de una empresa (Porter, 1993).

Así, la competitividad es el grado en que un país, Estado, región o empresa produce bienes o servicios bajo condiciones de libre mercado, enfrentando la competencia de los mercados nacionales o internacionales, mejorando simultáneamente los ingresos reales de sus empleados y consecuentemente la productividad de sus empresas (Porter, 1993). Porter plantea que las empresas competitivas hacen regiones (ciudades y territorios) competitivas y, por lo tanto, naciones poseedoras de esta cualidad; asimismo, supone que la sumatoria de empresas competitivas, es decir, generadoras de rentabilidad en estas condiciones, dará como resultado países con mayor riqueza para sus habitantes y mayor bienestar general (Porter, 1993).

Una de las mayores contribuciones de Porter para la comprensión del fenómeno es el diamante de la competitividad.

Figura 1



Fuente: Porter, 1993.

En este modelo, los factores de la oferta son aquellos elementos que les permiten a las empresas producir bienes y servicios que compitan en el mercado. Los factores de la demanda son los que les permiten a las organizaciones conocer los gustos, preferencias, variables demográficas, sociales y culturales de la población, su estructura de consumo y tendencias y perspectivas futuras, así como establecer quiénes son las empresas rivales, qué producen y cómo, cuánto cuesta, cuáles son sus procesos de innovación o si están entrando nuevos competidores.

Los factores de integración con empresas relacionadas llevan a la organización a buscar fortalezas y apoyos en sus relaciones externas, a través de diversas vinculaciones productivas. Los factores asociados a las oportunidades de mercado tienen que ver con la habilidad de la organización de ver hacia fuera y detectar condiciones coyunturales de las cuales pueda sacar un beneficio para sí misma (Porter, 1993). El siguiente aspecto es la existencia de apoyos institucionales o públicos, dado que pueden afectar positivamente a la organización o a sus rivales. Finalmente, los factores de la estrategia empresarial son aquellos que, con base en la información recogida del ambiente, le permiten a la organización tomar decisiones estructurales y estratégicas con respecto a los diferentes sistemas organizacionales.

Porter pone en términos de “capacidad de crear” lo que necesariamente se encuentra relacionado con la interacción con el entorno y el desarrollo de la innovación. Las ventajas competitivas son sostenibles en el tiempo y permiten comparar desempeños en el mercado. El aporte de este autor es la preocupación por la gestión de la competitividad.

2.2 Competitividad país, región, industria y empresa

2.2.1 Competitividad sistémica

Para el estudio de la competitividad de las pequeñas empresas, este documento toma como punto de partida la competitividad sistémica. Esta propuesta teórica permite

ver que la competitividad debe ser comprendida necesariamente en un todo coherente (no aislado), en el que las empresas se encuentran y, al mismo tiempo, son un soporte del mercado y la sociedad.

Para el estudio de las empresas, en el caso colombiano, se ha organizado la presentación de tal forma que se pueda analizar la competitividad en el país, en las regiones y en los sectores económicos. Sin embargo, es muy importante dejar planteado el método de acercamiento general, que debe estar presente en cada uno de los apartes de esta división práctica. Por ello es necesario referirse a la competitividad sistémica.

El modelo de competitividad sistémica presentado aquí fue desarrollado por investigadores del Instituto Alemán de Desarrollo (IAD) (Esser, K., et ál., 1994), quienes plantearon que la competitividad es un sistema formado por cuatro niveles que interactúan entre sí y que condicionan y modelan el desempeño competitivo: nivel meta, nivel macro, nivel meso y nivel micro.

El nivel *meta* tiene como premisa la integración social, es decir, la formación de estructuras en la sociedad para elevar la capacidad de los diferentes grupos de actores con el fin de articular sus intereses y satisfacer, entre todos, los requerimientos tecnológico-organizativos, sociales, ambientales y aquellos que plantea el mercado. En este sentido, se requiere el diseño de estructuras que promuevan la competitividad, en las cuales se ubican las estructuras básicas de organización jurídica, política y económica, como los factores socioculturales, la escala de valores, la capacidad estratégica y política.

El nivel *macro* se refiere a la estabilización del contexto macroeconómico, es decir, a las condiciones que deben prevalecer en los países, entre las que se encuentran las políticas monetaria,

cambiaria, presupuestaria, fiscal, comercial y de competencia, que hacen posible una asignación eficaz de los recursos y, al mismo tiempo, exigen una mayor eficacia de las empresas.

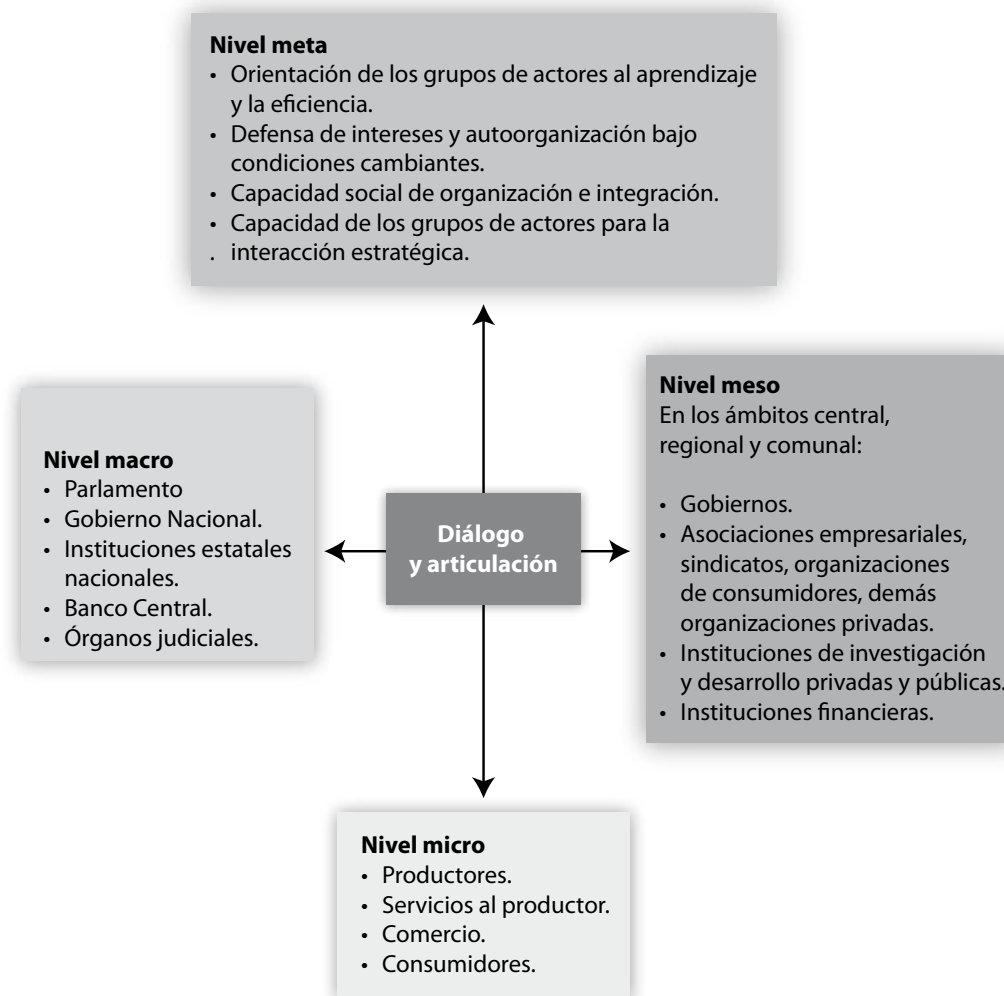
El nivel *meso* se refiere a la formación e integración de estructuras en función de políticas selectivas, es decir, todas aquellas políticas de apoyo específico, también denominadas políti-

cas horizontales, por ejemplo, de importación y exportación, infraestructura física, o las políticas educacional, tecnológica, ambiental o regional.

Por último, se encuentra el nivel *micro*, que se relaciona directamente con los procesos que se deben dar en la empresa, con su capacidad de gestión, sus estrategias empresariales, la gestión de innovación, entre otros elementos que diferencian a una empresa de otra.

Figura 2

Estructura de la competitividad sistémica



Fuente: Esser & Hillebrand, 1994.

La competitividad, por tanto, no surge espontáneamente al modificarse el contexto macro ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresa a nivel micro. La competitividad es, más bien, el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad.

Con estos supuestos, se adopta una mirada de la competitividad desde cuatro perspectivas: competitividad país, competitividad región, competitividad industria y competitividad empresa.

2.2.2 Competitividad país

El concepto de competitividad de un país o nación incluye diversos conceptos. Como se mencionó anteriormente, en 1985 la President's Commission on Industrial Competitiveness (USA) propuso el concepto de oferta de productos, que, al ser demandados en un mundo globalizado, aumentan el bienestar de los habitantes de un país.

Jones y Treece (1988) definen la *competitividad país* como el "grado por el cual un país, en un mundo de competencia abierta, produce bienes y servicios que satisfagan las exigencias del mercado internacional, y simultáneamente expande su PIB y su PIB per cápita al menos tan rápidamente como sus socios comerciales" (Citado por Garay, 1998).

Michael Porter (1993) se refiere a este concepto como "la producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio que los competidores domésticos e internacionales, lo que se traduce en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener o aumentar los ingresos reales".

La Organización para el Crecimiento Económico y el Desarrollo (OECD, por sus siglas en inglés) señala que "competitividad es el grado en que un país puede [...] en condiciones de libre mercado y justa competencia, producir bienes para pasar las pruebas de los mercados internacionales, y al mismo tiempo mantiene o expande los ingresos reales de la población en el largo plazo" (Citado por Villarreal, 2003, p. 187).

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe señala que "competitividad es el proceso de expansión de la oferta exportable y penetración de mercados externos, con el consecuente mejoramiento en el nivel de vida de la población" (Villarreal, 2003, p. 187).

En lo que se refiere a su forma de medición, existen en la actualidad diversos métodos:

- **World Competitiveness Yearbook (WCY)**

Elaborado desde 1989 por el International Institute for Management Development (IMD, 2008). Este método analiza y califica la habilidad de las naciones para crear y mantener un entorno que apoye la competitividad de las empresas. Básicamente, el WCY se apoya en el modelo de competitividad desarrollado a partir del diamante de la ventaja competitiva propuesto por Michael Porter en 1993.

Esta medición abarca 60 economías industrializadas y emergentes y los datos comprenden un período de cinco años. Evalúa la competitividad a partir de cuatro factores, que a su vez se dividen en cinco subfactores cada uno, que forman así los criterios de evaluación. Los cuatro factores evaluados son: a) desempeño económico: una evaluación macroeconómica en la que se toman en cuenta la economía nacional, el comercio y la inversión internacional, el empleo y los precios; b) la eficiencia de las políticas gubernamentales, en el que se abarcan las finanzas públicas, la política fiscal, el marco institucional, la legislación comercial y el marco social; c) la eficiencia del manejo empresarial, para el cual se toman en cuenta la productividad, el mercado laboral, las finanzas, las prácticas gerenciales, las actitudes y los valores; y d) la infraestructura, en el que se evalúa la infraestructura básica, tecnológica y científica, la salud, el ambiente y la educación (IMD, 2008).

• Global Competitiveness Report

Otro de los métodos de medición es el Global Competitiveness Report (GCR), elaborado por el Foro Económico Mundial desde 1979¹. El reporte se divide en dos partes: la primera es el Índice de competitividad del crecimiento (Growth Competitiveness Index –GCI–) y la segunda, el Índice de competitividad de los negocios (Business Competitiveness Index –BCI–). El objetivo fundamental de este reporte ha sido evaluar el potencial de las economías del mundo para lograr un crecimiento económico sostenido en el mediano y largo plazo.

El Reporte de Competitividad Global incluye información anual sobre la competitividad de 117 países. Para el análisis se utiliza información de índole cuantitativa y cualitativa en forma independiente. La información cuantitativa se obtuvo de 128 organizaciones nacionales, internacionales o regionales, que representan aproximadamente las dos terceras partes del *ranking* total. La información cualitativa se obtiene de la Encuesta Anual de Opinión y representa cerca de una tercera parte del cálculo total (FEM, 2008).

2.2.3 Competitividad región

El estudio de la competitividad de las regiones ha tenido gran relevancia dentro del estudio de la competitividad, particularmente con el propósito de mejorar el desempeño de las regiones y mejorar la calidad de vida de los habitantes, identificando en qué aspectos la región presenta deficiencias y de esta manera desarrollar actividades que movilicen la acción colectiva de los ciudadanos, las empresas y las agencias públicas (Ilpes, 2003).

En diferentes países del mundo se han desarrollado estudios que permiten conocer qué tan competitivas son las regiones. Estos estudios parten de la premisa de que las disparidades encontradas en los diferentes aspectos del desarrollo económico y social entre las regiones de un país “no sólo son un problema de desigualdad, sino que implican fuertes desequilibrios territoriales, que a su vez generan una serie de dinámicas que frenan el desarrollo económico y social” (Llisterri, 2000, p. 2).

En el caso de los países desarrollados, el Departamento de Comercio e Industria de la Gran Bretaña produce el “Regional Competitiveness Indicators”, estudio en el que realiza comparaciones tanto entre las regiones del país como con otras regiones de Europa². En Estados Unidos existen entidades de toda índole (públicas, privadas, académicas, estatales) dedicadas a desarrollar estudios sobre el desempeño de los Estados.

En América Latina, el Instituto Tecnológico de Monterrey (1999) realizó el estudio denominado “Escalafón de los Estados de México”. De igual manera, en Chile el Ministerio del Interior elaboró un estudio de las regiones.

En el caso colombiano, los primeros en realizar un estudio, en 1996, de las regiones fueron el Centro de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales (Crece) y la Corporación Misión Siglo XXI de Bogotá denominado “Escalafón de competitividad de los departamentos colombianos”. En el año 2000, la Fundación Prodesarrollo, de Barranquilla, (Cepal, 2007) realizó una estimación de los indicadores de competitividad de los departamentos de la Costa Atlántica, basándose en la metodología del Foro Económico Mundial. En ese mismo año, el Crece hizo nuevamente un *ranking* departamental, que se basa en una ponderación estadística de nueve factores (finanzas, administración, internacionalización, recurso humano, ciencia y tecnología, gobierno, fortaleza de la economía y medio ambiente) que determinan la competitividad de la región (Crece, 2000).

1 En este reporte participa Michael Porter y otros destacados economistas, como Jeffrey Sachs y John McArthur (FEM, 2008).

2 Ver www.statistics.gov.uk y www.dti.uk/sd/rci

En el año 2002, las cámaras de comercio de Bogotá, Cali, Medellín, la Confederación de Cámaras de Comercio (Confecámaras) y la Cepal realizaron un estudio con el propósito de actualizar y profundizar el análisis y la información sobre la competitividad de todos los departamentos colombianos, denominado “Escalafón de competitividad de los departamentos en Colombia”. En este estudio, aparte de abordar desde las regiones la preocupación por la competitividad, también se asumió la tarea de dar una visión de conjunto de los aspectos esenciales que se requiere afrontar, y ver los logros y rezagos de cada departamento en perspectiva de comparación.

El último estudio de la competitividad de las regiones en Colombia lo realizó la Cepal en 2006, y se denomina “Escalafón de competitividad de los departamentos de Colombia”, y en él no solamente se muestra el estado de la competitividad en ese momento sino la dinámica que han tenido las regiones entre 2000 y 2006. Los factores que se definieron para realizar el estudio fueron la fortaleza de la economía, el capital humano, la infraestructura, la ciencia y la tecnología, las finanzas públicas y el medio ambiente.

Es importante señalar también que en Colombia la Comisión Nacional de Competitividad (CNC), del Departamento Nacional de Planeación, y el Consejo Privado de la Competitividad (CPC) promueven la competitividad de las regiones, y por ende del país, a través de la coordinación de esfuerzos entre el gobierno, las empresas y la academia, con lo cual logran plantear las transformaciones que el país requiere para mantener el ritmo de crecimiento. Este trabajo es una evidencia de una coordinación y articulación permanentes entre el sector público y el privado.

La Comisión Nacional de Competitividad (CNC) fija lineamientos estratégicos para empresarios, gobierno, academia y trabajadores. Formada por la Alta Consejería para la Competitividad, el Departamento Nacional de Planeación, el Ministerio de Comercio Exterior, Industria y Turismo, y el Consejo Privado de Competitividad (CPC), publica el resultado de sus estudios en *la Agenda interna para la productividad y la competitividad* y en documentos

sectoriales. La CNC busca diseñar planes de acción, programas y proyectos prioritarios para fomentar la productividad y la competitividad y aumentar la participación en los mercados (CNC, 2007).

El Consejo Privado de la Competitividad (CPC), entidad sin ánimo de lucro, se crea con el objeto particular de contribuir de manera directa a la articulación de estrategias que en el corto, mediano y largo plazo permitan lograr mejoras significativas en el nivel de competitividad en Colombia. El CPC sirve de interlocutor entre el sector público, el sector privado, la academia y otras organizaciones interesadas en la promoción de la competitividad y las políticas públicas relacionadas; publica sus resultados en el *Informe nacional de competitividad* (CPC, 2008).

El CPC y la CNC tienen definiciones algo distintas de la competitividad. El primero, al comienzo, se refería a la competitividad como productividad, porque creía que era la mejor forma de medir la primera. El CPC la entiende como el valor producido en una hora de trabajo, que se traduce en un aumento de los salarios, en mayores ingresos por habitante y en la mejora de la calidad de vida de la población. Por ello concluye que los países más competitivos son los que tienen mayores productividades.

La CNC diferencia productividad y competitividad, y le da una definición más amplia a la competitividad, aunque la productividad sigue siendo el centro del análisis. La productividad es la relación entre lo que se produce y los recursos utilizados y sirve para aumentar los ingresos por habitante. La competitividad señala el contexto en el que tiene sentido ser productivo. Según la CNC,

[p]or competitividad de un país o de una región entendemos la capacidad

de producir bienes y servicios que compitan exitosamente en mercados globalizados, generen crecimiento sostenido en el largo plazo y contribuyan de esa manera a mejorar los ingresos y la calidad de vida de sus habitantes. Está relacionada con múltiples factores que condicionan el desempeño de las actividades productivas, como la infraestructura, los recursos humanos, la ciencia y la tecnología, las instituciones, el medio ambiente y el entorno macroeconómico.

La definición está contenida en todos los documentos preparados por la Comisión; algunos de ellos se refieren a productos o cadenas productivas, otros a la situación de las regiones.

2.2.4 Competitividad industrial

Cuando se quiere estudiar la competitividad de la industria, una primera propuesta para su análisis parte de los planteamientos de Porter (1993), que estudia la competencia en una industria analizando cinco factores: rivalidad de los competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de nuevas empresas entrantes, y amenaza de productos sustitutos. Además, Porter describe cuatro tipos de industrias (maduras, emergentes, fragmentadas y en declinación) y tres estrategias genéricas (bajo costo, diferenciación y enfoque). Hay que resaltar que a esta clasificación se apega la mayor parte de los estudios de competitividad, olvidando muchas veces otras categorías que quizá sean más pertinentes para nuestro contexto o necesidades.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal, 1999) propone analizar la competitividad de la industria de cada país con base en su comportamiento exportador. Esta metodología permite conocer el desempeño de una industria o producto que está siendo exportado al mercado internacional; también ayuda a detectar a los países que compiten en una industria determinada, y a conocer la dinámica o el comportamiento de las exportaciones. Ésta es una buena herramienta para comprender la forma de competencia en mercados internacionales a través del comportamiento exportador de los países y de las industrias.

En Colombia, diferentes organismos estatales y privados han desarrollado estudios de competitividad de la industria, pero particularmente los grupos de investigación de diversas universidades han centrado sus esfuerzos en este tipo de investigaciones. Para dichos estudios se ha tomado como referente principal la propuesta del *diamante de competitividad* de Porter (1993). De igual manera, se han realizado investigaciones a la luz de la metodología utilizada por la Cepal (1999), que propone nueve factores de competitividad industrial: fortaleza económica, internacionalización, gobiernos e instituciones, finanzas, infraestructura, gestión empresarial, ciencia y tecnología, recursos humanos, y medio ambiente.

El DANE produjo desde 2001 hasta 2005, de manera trimestral, indicadores de competitividad industrial para 28 industrias, con el propósito de evaluar la posición competitiva de diferentes sectores productivos colombianos frente al mundo. Los indicadores utilizados para dicha evaluación tienen relación directa con el comercio exterior que se genera en los sectores y son los siguientes: TAE: tasa de apertura exportadora (%); TPI: tasa de penetración de importaciones (%); IPL: índice de productividad laboral; IRH: índice de remuneración por hora; ICLU: índice de costo laboral unitario (DANE, 2006).

2.2.5 Competitividad empresa

Reconociendo que la *competitividad empresa* depende de factores que se generan en los niveles industria, región y país, se parte de la idea planteada por Porter (1993) y retomada por Krugman (1997) de que “las que compiten no son las naciones, sino las empresas”; es decir, a un país lo hace

competitivo el desempeño de las empresas que conforman su aparato productivo.

Ya se dijo que el propósito del presente documento es abordar la competitividad de la empresa. Por su importancia, se dedica el siguiente capítulo a los elementos que caracterizan la *competitividad empresa*.

Competitividad empresarial

En primer lugar, se revisan los conceptos y factores determinantes de competitividad empresarial propuestos, y posteriormente las metodologías formuladas para su medición.

3.1 Definiciones

En cuanto al concepto de competitividad empresarial se puede plantear que, al igual que la competitividad en general, éste presenta un sinnúmero de definiciones y no es fácil encontrar una en la que todos estén de acuerdo. Sin embargo, se puede concluir a partir de la revisión de diferentes acercamientos que los elementos comunes son, además de la participación en el mercado, la productividad, la alta calidad de los productos ofrecidos y los bajos costos. Está presente también el criterio de la innovación.

Además de Porter (1993), que insiste en la importancia del proceso productivo como criterio determinante de la competitividad, Alic (1987) la define como “la capacidad de las empresas para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países”. Urrutia (1994) afirma que “es la capacidad de responder ventajosamente en los mercados internacionales”. Reinel (2005), por su parte, afirma que la competitividad de la empresa es el *performance* valorado por la capacidad que tiene para generar más valor agregado que sus competidores.

Otros autores, como Vallejo (1999), Michalet (1981) y Valero (2004), insisten en la permanencia de las empresas en el mercado libre como un criterio de competitividad. La importancia de la innovación en la generación de productos es destacada por Román (2004); a su turno, Pallares (2004) da gran importancia tanto a la capacidad de generar redes como a la asociación; Malaver (1999) señala que la competitividad es “la necesidad de las organizaciones de sostenerse y consolidarse dentro de sus mercados, teniendo como indicador el porcentaje de participación –de sus bienes y servicios– en ellos, a partir de una concepción sistemática que incorpora elementos económicos, empresariales, políticos y socioculturales”.

3.2 Determinantes de la competitividad empresarial

La determinación de los factores que inciden en la competitividad de una empresa constituye un aspecto fundamental para su posterior proceso de medición. Sin embargo, al igual que con las definiciones, existen diferentes perspectivas frente a los factores determinantes de la competitividad de la empresa.

Para la OECD (1992), los elementos que contribuyen a la competitividad de la empresa

son: a) la exitosa administración de los flujos de producción y de inventarios de materia prima y componentes; b) la integración exitosa de planeación de mercado, actividades de I+D, diseño, ingeniería y manufactura; c) la capacidad de combinar I+D interna con I+D realizada en universidades, centros de investigación y otras empresas; d) la capacidad de incorporar cambios en la demanda y la evolución de los mercados; e) la capacidad de establecer relaciones exitosas con otras empresas dentro de la cadena de valor.

Desde el enfoque de la teoría sistémica de la competitividad (Esser, Hillebrand, Messner & Meyer-Stamer, 1994), se establecen como determinantes: a) calificación del personal y la capacidad de gestión; b) estrategias empresariales; c) gestión de la innovación; d) Best Practice en el ciclo completo de producción; e) integración en redes de cooperación tecnológica f) logística empresarial; y g) interacción entre proveedores, productores y usuarios.

Laplane (1996) plantea que el desempeño competitivo de una empresa depende de un amplio conjunto de factores, que se subdividen en los internos de la empresa, otros de naturaleza estructural (particulares de cada uno de los sectores del complejo industrial), y los de naturaleza sistémica. Los factores internos de la empresa son todos aquellos que caen dentro de su poder de decisión y a través de los cuales busca distinguirse de sus competidores. Los factores estructurales son aquellos que, si bien no son de control total de la empresa, están parcialmente dentro de su esfera de influencia y caracterizan el entorno competitivo que enfrenta. Finalmente se encuentran los factores de naturaleza sistémica, que son aquellos factores externos en sentido estricto, que afectan el entorno competitivo y pueden incidir significativamente en las ventajas de las empresas en dicho entorno (Laplane, 1996).

Garay (1998) considera que para el análisis de la competitividad es necesario tener en cuenta simultáneamente los procesos internos de la empresa y de la industria, así como las condiciones económicas e institucionales del ambiente productivo en el que se encuentra inmersa la primera.

Otro autor que señala los determinantes de la competitividad de la empresa es Berumen (2006), que los agrupa en dos tipos:

El primero comprende los relacionados con los precios y los costos: a) una empresa que produce un bien o servicio será más competitiva en la medida en que sea capaz de ofrecer menores precios que los de los competidores; b) sobre los precios de venta influyen los costos de los factores, como los costos de capital, de la mano de obra, y de las materias primas; y c) las estrategias mayormente elegidas para ser más competitivos en este aspecto se orientan a reducir los costos de financiamiento, a compensar el incremento de los salarios con el crecimiento de la productividad, y a desarrollar nuevas fuentes de energía para depender menos de las fuentes tradicionales.

El segundo tipo abarca los determinantes relacionados con: a) la calidad de los productos; b) la incorporación de mejoras tecnológicas en los procesos; c) las adecuaciones convenientes en la estructura organizacional; d) la gestión eficiente de los flujos de producción; e) la capacidad para desarrollar y mantener relaciones con otras empresas; f) las buenas relaciones con el sector público, las universidades y los centros de investigación; g) el diseño, la ingeniería y la fabricación industrial; h) la optimización de la capacidad de los trabajadores mediante la capacitación; e i) la vital capacidad de generar procesos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i).

El Centro de Estudios de Competitividad de México (Abdel & Romo, 2005) establece que la competitividad de la empresa se deriva de la ventaja competitiva que ella tiene en sus métodos de producción y de organización, en relación con los de sus rivales en un mercado específico. Al referirse a los factores subyacentes de la competitividad de la empresa, el Centro señala los siguientes: a) investigación y desarrollo;

b) calificación de los trabajadores; c) cooperación con otras empresas; y d) sistemas de manufactura y producción. De manera clara también se plantea que, además de los factores internos que afectan la empresa, existen otras variables externas que tienen un impacto igualmente importante sobre la competitividad, que, a nivel de la industria, están constituidas por la concentración de mercado, la diferenciación de productos, los precios internacionales de los bienes producidos, así como por la existencia de una política industrial explícita en el sector. En el ámbito regional, se menciona la existencia de la infraestructura requerida, la existencia de un número suficiente de trabajadores calificados o la posibilidad del surgimiento de efectos de aglomeración debido a la ubicación de varias plantas en una misma área geográfica. De igual manera, aunque las variables a nivel país tienen un indudable impacto sobre la empresa, no son el objeto de este estudio y por ello no las desarrollaremos aquí.

A partir de los planteamientos de los autores presentados hasta el momento, se puede establecer que existen factores endógenos y exógenos que determinan la competitividad de una empresa. Es decir, la factibilidad de que una empresa alcance y mantenga sus niveles de competitividad se concentra en las competencias distintivas o ventajas competitivas que desarrolle internamente y en los condicionamientos externos que le brindan tanto la industria o sector al que pertenece, como la región-país en la que se encuentra ubicada.

3.3 Metodologías de medición de competitividad empresarial

Para el estudio de la competitividad empresarial se han diseñado algunas metodologías tanto a nivel nacional como internacional, con el propósito de establecer qué tan competitiva es una empresa frente a sus competidores. A continuación se presentan las que se han desarrollado internamente.

3.3.1 Nivel internacional

Como se mencionó, para la dimensión *país* se han usado diversas metodologías, muchas de ellas basadas en la conceptualización de Porter, que intentan explicar por qué y cómo algunas naciones han logrado ser más competitivas en los mercados externos que otras.

Varios autores identifican la productividad y la competitividad como áreas de gran importancia tanto en lo nacional como en lo empresarial. En este ámbito se revisaron algunas metodologías usadas en tres países desarrollados de habla inglesa: Reino Unido, Australia y Estados Unidos³. Se seleccionan dichas metodologías basándose en dos criterios: 1) porque tienen estudios aplicados que definen la metodología usada para el estudio de la competitividad empresarial y 2) porque tienen claramente especificadas sus variables de análisis.

• Estrategias funcionales y competitividad: un análisis empírico (Australia)

Para Sharma y Fisher (1997), la productividad, la innovación, los aspectos de recursos humanos, el mejoramiento continuo, las grandes ventas exportables, la adopción de mejores prácticas, la integración de actividades “intra e interfirmas” son las variables que más se han analizado en los estudios de competitividad. Sin embargo, ninguno de ellos se ha enfocado en la importancia relativa particular de cada una de estas variables, razón por la cual los gerentes no tienen un punto de apoyo para tomar decisiones en cuanto a la combinación estratégica que podría ayudarles en su proceso de mejora de la competi-

3 Estas metodologías se encontraron en artículos científicos provenientes de la base de datos Econlit, usando los términos de búsqueda Competitiveness Measure Methodology Corporate.

vidad. Hasta el momento, este tipo de decisiones se he tomado de manera intuitiva. La idea de esta metodología es que, además de medir, al gerente se le brinden herramientas en la toma de decisiones para la identificación de los factores (variables) de alta prioridad.

Las variables de análisis perceptual relacionadas directamente con el concepto que tienen los gerentes sobre cada una de ellas fueron:

- Estrategia de productividad
- Estrategia de investigación
- Estrategia tecnológica
- Estrategia de mercadeo
- Estrategia de recursos humanos
- Estrategia organizacional
- Estrategia financiera

Según los autores, estas variables pueden explicar, desde la perspectiva del gerente, las mejoras en la competitividad empresarial; sin embargo, no son suficientes para que permitan comprender una mayor competitividad. Los autores proponen varias variables de medición objetiva del desempeño de una firma: ventas por empleado, retorno por activos, participación de mercado, ventas, proporción de exportaciones, y tasas de crecimiento en las ventas domésticas y externas. Sin embargo, en las mediciones subjetivas también se consideran las percepciones del gerente acerca de competidores y su productividad, rentabilidad, participación de mercado y satisfacción del cliente.

Así, la medida planteada por los autores se compone de dos partes: la primera, que toma como referente las primeras siete variables basadas en las percepciones del gerente; y la segunda, las medidas objetivas de participación y ventas de mercado.

• **Benchmarking: la mejor herramienta para medir competitividad (Reino Unido)**

Para Zairi (1994), de la Universidad de Bradford (UK), el benchmarking es la mejor herramienta para la medición de competitividad, no porque mejore el desempeño de la organización, sino porque previene la complacencia injustificada. En este caso particular, el autor propone que el benchmarking se aplique como parte integral de un programa de Total Quality Management.

La metodología de benchmarking se entiende como un agente de cambio en el cual la transformación se da por una nueva cultura organizacional, que no se enfoca en “el tipo de negocio usual”, sino en “el mejor tipo de negocio”. Este cambio de perspectiva permite ver utilización de herramientas, sistemas, trabajo en equipos multidisciplinarios y el uso de aproximaciones de resolución de problemas, que llegan hasta el acuerdo organizacional para satisfacer los requerimientos del cliente.

• **Estudio de firmas de clase mundial (Estados Unidos)**

La metodología propuesta por Smith (1995) plantea tres variables a partir de las cuales se mide qué tan cerca está una firma de manufactura de adquirir *clase mundial* (organizaciones que por sus características son capaces de competir y ser exitosas en cualquier lugar del globo). Estas variables son:

- Impacto del mercado: medido a través de la anticipación de las necesidades del cliente, oferta de productos que tienen un valor adicional al del competidor, solicitud de requerimientos precisos y claros para los proveedores y capacidad de exceder las expectativas de los consumidores porque todo se hace muy bien.
- Operación esbelta, medida a través de las siguientes subvariables: capacidad de producir sin errores y sin paros; remoción de todos los procesos que no generan valor y disminución de los desechos; procesos robustos a prueba de errores, adaptables, flexibles, responsables y no inerciales.
- Cultura del balance, que se identifica mediante las siguientes subvariables, la organización funciona

como un todo con propósitos y valores comunes; trabaja como un solo equipo con objetivos únicos; las personas están suficientemente capacitadas, entrenadas y equipadas para contribuir de manera completa con los objetivos organizacionales; las personas están empoderadas para asumir las responsabilidades del manejo de los procesos en los que trabajan; y, finalmente, la organización inspira a sus empleados, a través del liderazgo, el interés genuino en ellos como individuos y el orgullo por sus éxitos.

3.3.2 Contexto colombiano

Para el estudio de la competitividad empresarial en el contexto colombiano, es necesario hacer una revisión de las políticas que se han propuesto como marco de competitividad en el país y, de igual manera, conocer los abordajes metodológicos utilizados para su medición.

• Políticas de competitividad en Colombia

El interés por la competitividad surge en Colombia gracias al cambio de modelo económico (de modelo sustitutivo de importaciones se pasa a modelo de apertura económica) iniciado a finales de los años 1980 en el gobierno de Virgilio Barco y acentuado en el gobierno de César Gaviria, lo que condujo a la promoción de políticas tanto para el desarrollo exportador como para el fortalecimiento de la competitividad del país.

Con el propósito de conocer el marco de acción de la competitividad en Colombia, a continuación se señalan las diferentes políticas que se han propuesto (Cárdenas, 2008):

- 1994 - Plan de Desarrollo: creación del Consejo Nacional de Competitividad.
- 1998 - Decreto 2222: asigna a la Comisión Mixta de Comercio Exterior las funciones del Consejo Nacional de Competitividad.
- 1999 - Plan Estratégico Exportador 1999-2009.

- 1999 - Política Nacional para la Productividad y la Competitividad (PNPC): dota al país de instrumentos que fortalezcan su inserción en los mercados internacionales.
- 2004 - Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad: define planes, programas y proyectos de corto y mediano plazo asociados con retos y oportunidades de la integración.
- 2005 - Alta Consejería para la Competitividad y la Productividad: articula esfuerzos e instituciones públicas relacionadas con la competitividad.
- 2006 - Conpes 3439: "Institucionalidad y principios de política para la productividad y competitividad".
- 2008 - Conpes 3527: "Política Nacional de Productividad y Competitividad"

Las políticas desarrolladas hasta 1999 no presentaban una clara diferencia entre política de competitividad y política industrial; eran conceptos que se usaban indistintamente y no se pensaba en términos de una relación directa entre competitividad y desempeño exportador (Velasco, 2003)⁴. Derivado de las bajas cifras tanto en materia de competitividad como de exportaciones que el país había tenido hasta ese momento, con el Decreto 2350 de 1999 se le asigna al Ministerio de Comercio Exterior la responsabilidad de la política de competitividad del país, entendiéndose ésta como la integración de las políticas agropecuaria, industrial y de servicios, con miras a su internacionalización, y se establece así una diferencia entre las políticas industrial y de competitividad (Velasco, 2003).

4 Esto se debió a que ambas políticas eran lideradas por entidades independientes la una de la otra. La institución rectora de la política de desarrollo industrial era el Ministerio de Desarrollo, mientras que las directrices del comercio internacional emanaban del Ministerio de Comercio Exterior.

En desarrollo del Plan Estratégico Exportador 1999-2009, se hace evidente la necesidad de aumentar y diversificar la oferta exportable en función de la demanda internacional y de hacer competitiva la actividad exportadora, por medio del mejoramiento de la calidad y productividad de la producción nacional y de la eliminación de obstáculos a la misma. Por lo tanto se diseña la Política Nacional de Productividad y Competitividad, la cual se basa en un permanente diálogo con el sector empresarial colombiano, y en los múltiples diagnósticos y recomendaciones que se hicieron durante la década de los años 90 (Mincomex, 1999).

Junto con el plan estratégico exportador se diseñaron programas específicos, enfocados a atacar la baja productividad del entorno productivo empresarial, apoyados en la construcción de la Red Colombia Compite. Asimismo, como mecanismo para lograr una consolidación de los compromisos entre el sector privado y el sector público, se diseñaron los convenios de competitividad que, a través de una identificación de los diferentes eslabones de una misma cadena productiva y de la búsqueda de acuerdos entre los mismos, definen acciones para mejorar la competitividad sectorial en Colombia (Mincomex, 1999).

De manera reciente, se establecen los documentos Conpes 3439 y Conpes 3527, con el propósito de presentar un marco para impulsar y facilitar el logro de la competitividad del país, que no se había logrado con las políticas anteriores. En ese sentido, el Conpes 3439 tiene

como eje establecer la institucionalidad y los principios de política para la productividad y competitividad en Colombia, con dos metas particulares: “Aumentar la productividad, y mejorar la calificación global de competitividad del país” (Conpes 3439, p. 30), a partir del fortalecimiento de los siguientes factores de competitividad del país: ambiente macroeconómico, desarrollo institucional, infraestructura, desarrollo científico y tecnológico, capital humano, inversión y financiamiento, y productividad.

El documento Conpes 3527 de 2008 establece, a su turno, cinco pilares para la política de competitividad en Colombia: a) desarrollo de sectores de clase mundial; b) salto en la productividad y el empleo; c) formalización empresarial y laboral; d) fomento a la ciencia, la tecnología y la innovación; y e) estrategias transversales de promoción de la competencia y la inversión. Con el propósito de poner en marcha dichos pilares se establecen 15 planes de acción⁵ y en cada uno de ellos se definen, en primer lugar, unos ejes estratégicos, en algunos casos con objetivos específicos asociados. A su vez, para cada eje estratégico (y objetivo específico, si es el caso) se desarrolla una matriz de productos y actividades, que incluye indicadores de seguimiento, metas, plazos y responsables. Estas matrices le permitirán al Sistema Nacional de Competitividad realizar un seguimiento permanente de los avances de los planes de acción.

Las políticas propuestas desde 1994 han constituido el marco de acción de la competitividad del país. Sin embargo, como lo señala Cárdenas (2008), dichas políticas carecen de la continuidad necesaria para garantizar su eficacia, y aunque se han planteado como políticas de Estado para su aplicación a largo plazo, se presentan discontinuidades en su adopción de uno a otro gobierno, situación que incide de forma negativa en el desarrollo y mejoramiento del nivel de competitividad del país.

5 Sectores de clase mundial, Salto en la productividad y el empleo, Competitividad en el sector agropecuario, Formalización empresarial, Formalización laboral, Ciencia, tecnología e innovación, Educación y competencias laborales, Infraestructura de minas y energía, Infraestructura de logística y transporte, Profundización financiera, Simplificación tributaria, TIC, Cumplimiento de contratos, Sostenibilidad ambiental como factor de competitividad, y Fortalecimiento institucional de la competitividad.

• Metodologías en Colombia

En Colombia han sido pocos los desarrollos metodológicos que se han propuesto para la medición de la competitividad empresarial. A continuación se presentan tres metodologías desarrolladas particularmente por universidades (Universidad Icesi, Universidad Autónoma de Occidente, Universidad Manuela Beltrán).

Mapa de competitividad - BID

El mapa de competitividad ha sido desarrollado con el auspicio del BID por el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi (CDEE).

El mapa es una herramienta de diagnóstico que se aplica en la empresa y permite conocer su estado inicial frente a la competitividad e identificar las áreas en las que presenta fortaleza y aquellas en las que tiene debilidad, con el propósito final de desarrollar planes de acción que conduzcan al mejoramiento de su competitividad. Una de las grandes ventajas de este mapa es que representa de forma gráfica los rasgos y características de competitividad de la empresa.

El mapa consta de los siguientes componentes:

- **Base dato.** En esta parte se identifica el sector al que pertenece la empresa.
- **Calificación.** Este componente está constituido por ocho áreas de la empresa (planeamiento estratégico, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental, sistemas de información), que se evalúan para determinar su competitividad. Cada área está conformada por subáreas y la calificación de cada una de ellas se hace a partir de una serie de preguntas relacionadas con el área respectiva. Si una pregunta se deja en blanco es porque no se aplica para la empresa; las que se califiquen deben valorarse en un rango de 1 a 5, teniendo en cuenta que la mínima calificación es 1 y la máxima es 5.
- **Mapa de la empresa.** Con base en la calificación obtenida por la empresa en cada área y de acuerdo con el cálculo que internamente hace la herramienta, se determina el nivel de competitividad de la empresa.

- **Mapa por áreas.** Éste muestra no sólo la evaluación de cada área, sino de cada uno de los puntos que se van a tratar, pues dentro del cuestionario un grupo de preguntas evalúa un punto fundamental de cada área.
- **Componente gráfico.** Muestra los resultados de manera gráfica tanto en términos globales como por cada una de las ocho áreas.

Modelo matemático para determinar la competitividad de las pymes.

El modelo fue diseñado por Diego Quiroga Parra, director del Grupo de Investigación Competitividad y Productividad Empresarial, del programa de Ingeniería Industrial de la Corporación Universitaria Autónoma de Occidente.

El modelo considera los factores y variables más relevantes en los bajos niveles de productividad y competitividad; para ello se integraron factores y variables tecnológicas, administrativas, productivas, humanas y del entorno empresarial (Quiroga, 2003). Mediante el modelo Ishikawa se determinaron los 11 factores y 86 variables más relevantes para medir el nivel de productividad y competitividad. A continuación, y una vez determinados los factores y las variables, se examinó su importancia. Para ello se utilizó la metodología de análisis cualitativo y cuantitativo aplicando herramientas como diagramas de interrelaciones, matricial y diagrama de Pareto. Con esta metodología se escogieron 31 variables (denominadas “variables críticas”) de las 86 iniciales (Quiroga, 2003).

Modelo de competitividad empresarial

El modelo para medir competitividad empresarial fue desarrollado por Manuel Humberto Jiménez, director del Grupo de Investigación en Gestión Empresarial de la Universidad Manuela Beltrán.

El modelo concibe la competitividad en función de la capacidad de gestión de la gerencia en todos los aspectos del negocio. En el modelo planteado se definen los siguientes factores que determinarán la competitividad (Jiménez, 2006): gestión comercial, gestión financiera, gestión de producción, ciencia y tecnología, internacionalización y gestión gerencial.

En la anterior propuesta, todos los factores son necesarios en el momento de establecer el nivel de competitividad de una empresa, pero, de todos ellos, el autor considera que el predominante, aquel que determina la diferencia entre una y otras empresa, es el gerencial.

El modelo de competitividad empresarial propuesto por Jiménez se define por:

Competitividad = G.G. (G.C+G.F+G.P+C.T+I):

donde: G.G.= gestión gerencial; G.C.= gestión comercial; G.F.= gestión financiera; G.P.= gestión de producción; C.T.= ciencia y tecnología; e I= internacionalización.

3.3.3 Ventajas y limitantes de las metodologías de estudio de competitividad empresarial

Es muy usual que los estudios sobre competitividad empresarial contengan estudios de benchmarking, particularmente a nivel internacional. Parece que ésta es una metodología aceptada por muchos investigadores para ob-

servar la posición relativa de las empresas, considerando que las miradas de la competitividad son siempre relativas.

Las metodologías que se han diseñado para medir competitividad empresarial en Colombia no tienen un concepto de competitividad asociado que pueda hacer posible identificar el referente en función del cual se hizo la medida. En general, suelen ser metodologías más para realizar diagnóstico empresarial que para estudiar la competitividad.

Los abordajes metodológicos locales planteados para medir competitividad han propuesto modelos que relacionan una serie de factores desde una mirada funcional (producción, mercados, recursos humanos, finanzas, etc.), que se consideran determinantes de la competitividad empresarial. Estos factores se constituyen en los parámetros de medición para establecer el nivel de competitividad de una empresa.

Las metodologías propuestas no permiten evidenciar las relaciones que existen entre los factores que se establecen como determinantes de la competitividad de la empresa. Dichos factores son estudiados de manera independiente.

Las metodologías comúnmente utilizadas se centran en el análisis de variables de tipo cuantitativo de la empresa, y dejan de lado las variables cualitativas, las cuales se constituyen en elementos muy importantes para el estudio de la competitividad.

Derivado de lo anterior se puede decir que existe una carencia metodológica para evaluar la competitividad empresarial, porque aún no se ha abordado como un fenómeno complejo.

Enfoque de estudio de la competitividad empresarial

Para la presente investigación es relevante definir los elementos teóricos y metodológicos en los que va a fundamentar el estudio de la competitividad empresarial.

4.1 Perspectiva de la complejidad

Uno de los aspectos más importantes en el momento de realizar una investigación es definir el enfoque con el cual se piensa abordar el fenómeno de estudio. Para la presente investigación se adopta el estudio desde la perspectiva de la complejidad.

Dicho enfoque se adopta en concordancia con el PAE 1 del Departamento de Administración de Empresas de la Universidad Central (2004, pp. 32-42), donde se proponen, como objeto de estudio de la administración, las organizaciones, entendidas desde el paradigma de la complejidad. Se define además una categorización para las organizaciones privadas, públicas estatales y públicas no estatales. Por lo tanto, y en consistencia con el proyecto académico del Departamento, para la presente investigación se entiende la empresa como una organización de tipo privado que se comprende desde la complejidad.

La empresa es un tipo particular de organización que tiene todas las cualidades de un sistema abierto, dinámico y complejo. Marechal (1999) y Le Moigne (1990) se preocupan especialmente por la modelización de esta clase de sistemas complejos y la forma en que se intercomunican sus partes y como fluye la información entre, por y hacia

ellos. Este conocimiento será fundamental para cualquier grupo que desee intervenir sistemas de características semejantes para llevarlos a un fin deseado, sea éste planeado o emergente.

Cuando se habla de competitividad empresarial, lo primero que hay que establecer es que se trata de un fenómeno complejo, que se basa en las interrelaciones tanto de los elementos internos como de los externos en que se encuentra inmersa la empresa. Por lo tanto, la competitividad empresarial depende de múltiples factores y supone diferentes comportamientos adaptativos que no pueden describirse con una fórmula única de conducta o conductas exitosas. Por ello se requiere de una mirada de la complejidad, usando herramientas acordes con esta visión y partiendo de una definición de organización y entorno congruentes con ella.

La dificultad para adoptar esta perspectiva de estudio reside, sin embargo, en lo que plantea Genelot (2001, p. 17): “Nuestros modos habituales de pensar se encuentran pobres en cuanto a las preguntas que conciernen a los fenómenos complejos y habría que reconocer nuestra dificultad de aprehenderlos”. En ese mismo sentido, este autor señala que uno de sus objetivos (refiriéndose específicamente a su producción académica) es proponer a los res-

pensables de las reflexiones y los métodos la utilización de un nuevo modo de pensar para organizar y manejar las situaciones complejas a las cuales deben enfrentarse, para abordar no sólo los eventos que conciernen a la certidumbre sino también a la incertidumbre. Estas afirmaciones de alguna manera dan soporte a la elección del paradigma de la complejidad como marco para la investigación.

Desde hace algunos años, otros autores están hablando de la complejidad en la investigación social, de los abordajes complejos y de las formas de aproximarse a la complejidad (Capra, 1998; Morin, 2002); se habla de la necesidad de cambiar los paradigmas sobre los que se ha basado la construcción del conocimiento. Incluso autores que no hablan directamente sobre complejidad, como Aktouf (2000), invitan a generar procesos de aprendizaje basados en valores de la complejidad y denuncian que la investigación de la empresa ha carecido de modelos completos, información real y teorías no parcializadas por los discursos predominantes.

Por lo tanto, la mirada de la empresa y el estudio de su competitividad desde la complejidad superan la visión parcializada y funcionalista que se le ha dado tradicionalmente. Esta nueva mirada permite además estructurar respuestas pertinentes al fenómeno estudiado (la competitividad), porque no sólo se tienen en cuenta las dimensiones que la forman, sino también las interacciones que se dan entre ellas.

Adicionalmente, el problema de la competitividad parece estar más enfocado hacia el quehacer del gestor, lo cual se relaciona directamente con la forma como gestiona los recursos y genera capacidades en las organizaciones. Dado entonces que la gestión se convierte en un elemento central de la competitividad y que para

su estudio se requiere de variables tanto cualitativas como cuantitativas, la complejidad resulta una de las maneras más adecuadas de abordarla.

En cuanto al estudio de la competitividad empresarial desde la complejidad, ya se han desarrollado algunos trabajos. Es el caso de Settecase (1999), quien plantea que existe la posibilidad de proponer modelos de competitividad-complejidad, dado que son modelos de medición de la competitividad que permiten analizar el fenómeno, en síntesis creativas, más allá de los datos cuantificables conocidos. A partir de esta concepción, Settecase propone un modelo que contiene ocho categorías que desempeñan un rol importante en la competitividad de cualquier empresa: a) estructura organizacional, b) presencia global, c) productos y métodos, d) operaciones, e) investigación y desarrollo, f) imagen de mercado, g) estrategia de crecimiento, y h) gestión.

4.2 Teoría de los recursos y las capacidades

Se parte de la concepción sistémica, que entiende la competitividad como el resultado de la interacción de los diferentes niveles que conforman el sistema (meta, macro, meso, micro –ver el apartado 2.2.1 de este documento–). En ese sentido, la competitividad de la empresa depende tanto de factores internos como externos, que, en su interrelación, permiten o no su alcance. Se entiende entonces que los niveles meta, macro y meso afectan de manera directa a la empresa, particularmente en sus procesos internos. Por lo tanto, cuando se estudia la competitividad de una empresa se deben tener en cuenta todos los aspectos exógenos que la afectan, es decir, conocer la forma como éstos son aprovechados por los gestores a favor del desempeño de la unidad productiva.

Dado que esta investigación tiene como propósito evaluar la competitividad de la empresa en su interior, es decir, conocer qué hacen las empresas para poder ser competitivas (incluyendo aquello que cambia al interior de la empresa a partir de los factores externos, particularmen-

te en el proceso de toma de decisiones), también se toma como referente la *teoría de los recursos y las capacidades*.

La teoría de los recursos y las capacidades nace de la necesidad de reevaluar el enfoque tradicional del estudio de la empresa, el cual se ha ido reestructurando, básicamente por el surgimiento de una concepción diferente acerca de ella, que la define como “un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos que pueden utilizarse para crear una posición exclusiva en el mercado” (Hitt & Hoskisson, 1999). La premisa fundamental de esta teoría es la existencia de heterogeneidad entre las empresas en cuanto a los recursos que controlan; dicha heterogeneidad es la que explica los diferentes resultados obtenidos por cada una de ellas (Rumelt, 1984; Barney, 1991).

En esta teoría, el concepto de *recurso* se refiere a todos aquellos factores de producción sobre los cuales la empresa puede ejercer un control efectivo, independientemente de que tenga sobre ellos derechos de propiedad. Son clasificados en tangibles (físicos, financieros, humanos y organizacionales) e intangibles explícitos (conocimiento tecnológico explícito, recursos comerciales en forma de derechos o de activos registrados con valor de mercado, conocimientos explícitos de las personas, entre otros) y recursos intangibles de carácter tácito, reflejados en conocimientos implícitos en las personas, que se expresan en *know-how* o capital humano (Camisón, 2002). Este último grupo es reconocido por diversos autores como la verdadera fuente de ventaja competitiva sostenible. Algunas de las características de los recursos, que han sido reconocidas para que puedan tener importancia estratégica, están relacionadas con que sean valiosos, escasos, difíciles de imitar y relativamente insustituibles (Barney, 1991), que puedan ser apropiables por la empresa (dada la movilidad imperfecta de los recursos) y que sean durables (Grant, 1991).

Se entiende por *capacidad* “la habilidad que tiene un grupo de recursos de desempeñar una tarea o actividad de modo integrado” (Hitt & Hoskisson, 1999). Las capacidades permiten el despliegue coordinado de recursos para transformarlos en productos y generar valor agregado,

favoreciendo aspectos como la productividad, la calidad, la eficacia o cualquier otro objetivo organizacional.

Es necesario señalar que existe una estrecha interdependencia entre los recursos y las capacidades, en el sentido de que las segundas descansan sobre los primeros, a la vez que las capacidades contribuyen a aumentar el *stock* de recursos (Dierickx & Cool, 1989). Cuando se logra una integración de recursos y una coordinación de capacidades, se puede hablar de competencias, entendidas éstas como

destrezas y conocimientos tácitos e idiosincrásicos que posee la empresa para el despliegue coordinado de recursos y capacidades, que encierran aptitudes cognitivas y culturales especiales para desarrollar sistemática, eficaz e interfuncionalmente procesos, para descubrir nuevas formas de desarrollar los procesos y potenciar la innovación de nuevas actividades y productos (Camisón, 2002).

Dado que no todos los recursos y capacidades ni todas las competencias desarrolladas son estratégicamente relevantes, se habla de *competencias distintivas*, entendidas como aquellas competencias que le permiten a una organización obtener una ventaja competitiva sostenida y un desempeño superior al de los competidores (Berumen, 2006).

Bajo la concepción de la teoría de los recursos y las capacidades se puede estructurar una metodología de evaluación de competitividad empresarial, dado que hace pensar en la heterogeneidad que existe en las diferentes unidades productivas y, por lo tanto, en su desempeño.

Aspectos metodológicos: fases y primeros resultados

Para esta investigación se ha utilizado una aproximación cualitativa y cuantitativa, desarrollada en fases secuenciales. Éste es un abordaje metodológico inscrito en los denominados modelos mixtos de investigación, y sustentado en los planteamientos de Denzin (1989) y Creswell (2002). La utilización de métodos mixtos consiste en una estrategia de investigación mediante la cual un mismo objeto de estudio es abordado desde diferentes perspectivas de contraste o momentos temporales, en los cuales se pretende comparar datos, contraponer las perspectivas de diferentes investigadores o comparar teorías, contextos, instrumentos, agentes o métodos, de forma diacrónica o sincrónica.

5.1 Fases

Para poder diseñar la metodología para la evaluación de la competitividad en pymes, se van a establecer los siguientes momentos:

5.1.1 Fase I. Exploratoria

En esta etapa inicial se realiza una exploración sobre el tema a diferentes actores: autores (teorías), expertos y empresarios, desde una aproximación cualitativa. En lo que se refiere a los autores, se revisan los conceptos y teorías que han propuesto alrededor del tema. A los otros dos grupos se les hace una entrevista de tipo abierto.

El resultado de esta aproximación se obtiene usando la herramienta *análisis de contenido* para cada uno de los

grupos, porque de esta manera se pueden inferir, de forma objetiva, sistemática y cuantitativa (Aktouf, 2001), el contenido manifiesto de los documentos revisados y las entrevistas realizadas en esta primera fase de la investigación.

El análisis de contenido es “una técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto” (Krippendorff, 1990, p. 28). Existen seis tipos de análisis de contenido según el objetivo propuesto y el tipo de resultados buscados por el investigador. En esta fase se utilizarán el análisis de contenido de exploración, cualitativo y cuantitativo (Aktouf, 2001, p. 114).

En esta fase también se hará un proceso de validación de los resultados de la aproximación cualitativa, a través de la realización de grupos focales con expertos y empresarios que hicieron parte de la exploración inicial. Esta validación permite determinar las variables determinantes de la competitividad empresarial. En seguida se hará un estudio conceptual de cada una de ellas y se establecerá la mejor forma de medirlas; posteriormente se estudiará la mejor forma de interrelacionar las variables a partir de un método de relación estadístico.

5.1.2 Fase II. Diseño de instrumentos

Se elaborarán instrumentos para la evaluación de la competitividad de las pymes (encuesta con preguntas de tipo abierto y cerrado), los cuales serán validados por medio de una prueba piloto con empresarios y expertos en el tema.

En esta fase se da una aproximación tanto cualitativa como cuantitativa.

5.1.3 Fase III. Análisis de resultados

Es la fase de aplicación de los instrumentos, para la recolección de datos y su posterior análisis e interpretación de resultados.

En este punto de la investigación se tendría una propuesta de metodología de evaluación de la competitividad en pymes.

5.2 Primeros resultados

Se realizó un acercamiento cualitativo a expertos en competitividad y a algunos empresarios, con el propósito de que la metodología que se va a proponer no parta solamente de la mirada teórica sino que tenga también soporte en la realidad colombiana.

5.2.1 Expertos

Se presenta el análisis correspondiente a cinco entrevistas realizadas a expertos en el tema de competitividad empresarial en Colombia (Anexo 1: Guía de entrevista a expertos; Anexo 2: Tablas de resultados).

En general, para los expertos la competitividad no es una característica intrínseca de la empresa; se constituye más bien en un estado o condición que es resultado de su desempeño.

En cuanto a los factores determinantes de la competitividad de la empresa, los expertos consideran que existen unos internos y otros externos que inciden en ella. Los factores externos tienen gran preponderancia en la competitividad, porque se convierten en apalancadores de las capacidades que la organización tiene endógenamente.

En su mayoría, los expertos consideran que algunos de los factores internos son la calidad, el producto, la tecnología, la innovación y la oportunidad. No obstante, no se podrían ni establecer como determinantes únicos ni en todas las pymes se pueden aplicar los mismos, porque aquellos factores que hacen competitiva a una empresa no son necesariamente los mismos en otra.

Se considera que la productividad es necesaria para ser competitivo, pero no es suficiente. Hay que trabajar en muchas otras variables exógenas y endógenas.

Entre los expertos no se conoce una metodología que permita el estudio de la competitividad empresarial y que integre todos los elementos que interactúan en su construcción; sin embargo, se considera la importancia de trabajar en una metodología que lo permita.

Los expertos consideran que las pymes colombianas pueden ser competitivas pero se requiere de una política estatal clara encaminada al fortalecimiento de las empresas. Además, claro, las empresas deben desarrollarse internamente para tener un buen desempeño.

Los expertos entrevistados consideran que ésta es una investigación pertinente y necesaria, que por su dimensión debe ser abordada por etapas. Ellos dijeron que éste es un proyecto demasiado ambicioso y complejo para pretender resolverlo en uno o dos años y debe consolidarse como una línea de investigación.

Para un futuro, los expertos entrevistados estuvieron dispuestos a participar en la investigación, tanto con sus propios aportes como con la utilización de los resultados que se obtengan. Es importante la generación de paneles de expertos para contrastar los aportes que se hayan obtenido por separado.

5.2.2 *Empresarios*

Esta parte se refiere a los resultados preliminares de las entrevistas con empresarios. El análisis corresponde a 11 entrevistas realizadas (Anexo 3: Guía de entrevista a empresarios, y Anexo 4: Tablas de resultados).

En general, se puede decir que no existe acuerdo entre los empresarios frente al concepto de competitividad, pero sí hay una inclinación a relacionarla con la situación de la empresa frente a los clientes y la competencia, así como a la forma de generar ventajas competitivas en el mercado. En lo que sí existe acuerdo es respecto al imperativo de ser competitivo para crecer y permanecer en el mercado.

En cuanto a los factores determinantes de competitividad de la empresa, los empresarios señalaron 23 de ellos. Los factores que consideran decisivos son el capital humano y la calidad, seguidos por la innovación, el conocimiento del mercado, la tecnología y el servicio.

Entre los factores planteados por los empresarios se puede evidenciar que aunque la productividad es importante, no se considera suficiente para volver competitiva a una empresa. Lo mismo ocurre con el precio: es un factor importante, siempre y cuando vaya acompañado de otros elementos, por ejemplo la innovación y el servicio.

Aunque los empresarios creen que las estrategias de asociación pueden ser determinantes para ser competitivos, no existe aún la cultura de cooperación entre empresas del mismo sector. La práctica más común en este sentido es la de pertenecer a gremios o asociaciones de empresarios, con el objetivo primordial de compartir información. No obstante, de las empresas entrevistadas ninguna ha compartido, con otra, actividades propias de su misión.

Los empresarios consideran que el equipo humano que tienen las organizaciones se constituye en un factor diferenciador frente a la competencia, lo que necesariamente les permite ser más o menos competitivos. Por lo tanto existen muchos esfuerzos para la capacitación de personal.

Las prácticas que han realizado las empresas para mejorar la competitividad principalmente se enfocan a la formación del equipo humano, a adquirir certificaciones de calidad, a generar valor agregado para el cliente (diferenciación) y a ser innovadoras.

5.2.3 *Relación de la teoría con las opiniones de expertos y empresarios*

En cuanto al concepto de competitividad, existe cercanía entre los teóricos y los expertos acerca de los elementos que lo constituyen. Particularmente se destaca que, en su mayoría, unos y otros consideran que la competitividad es una especie de capacidad interna que desarrolla la empresa, es decir, que hay un alto grado de responsabilidad de la empresa para lograr un mejor nivel de competitividad, aunque es claro que existen factores externos que la afectan positiva o negativamente.

Dentro de los factores que llevan a la competitividad se puede ver que se trata de una combinación de diferentes elementos que, en su conjunto, permiten alcanzarla, más que de un elemento único que la determina.

Para los empresarios, la competitividad es un concepto que se ha concentrado en saber por qué una entidad vende más que otra. El concepto es visto, desde la perspectiva de las empresas, como la forma de producir bienes más atractivos y vender a mejores precios o simplemente la reducción de costos. Tanto para teóricos, como para expertos y empresarios, la competitividad se ve reflejada en la forma como se desempeñan las empresas en los mercados en los que se encuentran inmersas: sistema de costos, gestión de mercados y clientes, productividad y asociatividad, etc. Estas variables son de competencia de la empresa en su individualidad así que no toda

la responsabilidad puede depositarse en las políticas nacionales, regionales o locales, aunque ellas sean muy importantes.

5.2.4 Los factores de la competitividad

Para la presente investigación es importante adoptar o construir un concepto de competitividad que soporte el diseño de una metodología. De manera inicial se adopta el planteado por el European Management Forum (EMF), 1980. Esta escogencia se hace porque, en primer lugar, la concepción del EMF considera que la competitividad es una capacidad que tiene la empresa, reflejada en las ventajas competitivas que crea a partir de las interrelaciones que se generan en los diferentes procesos organizacionales y que permiten

que sea mejor que los competidores en un mismo mercado. En segundo lugar, porque en una economía de mercado los consumidores exigen beneficios que van más allá de ofrecer bajos precios; es decir, les demandan atributos que satisfagan de mejor manera sus necesidades. Y finalmente, porque es en el mercado donde se refleja qué tan competitiva es una empresa, aunque la competitividad se construya desde sus ámbitos internos. En la medida en que se avance en el trabajo de campo con los empresarios y los expertos se discutirá si este concepto es acorde con los factores y variables definidas para el diseño de la metodología.

Al relacionar los factores de competitividad definidos por los teóricos, los expertos y los empresarios (ver Anexo 5: Comparativo factores) se proponen 14 factores determinantes en la competitividad de la empresa, los cuales se señalan en la siguiente tabla:

Tabla 1	
Propuesta factores de competitividad	
N.º	Factores de competitividad definidos por expertos
1	Innovación
2	Capital intelectual (equipo humano)
3	Calidad
4	Tecnología
5	Conocimiento del mercado
6	Investigación y desarrollo
7	Asociatividad (cooperación con otras empresas)
8	Estrategias empresariales
9	Diferenciación
10	Productividad
11	Precios
12	Gestión financiera
13	Cultura organizacional
14	Servicio

Fuente: elaboración de autores.

Los factores propuestos como determinantes en la competitividad empresarial se presentan sin un orden de importancia, por lo que en la etapa posterior de entrevistas con los empresarios se indagará, por medio de una escala tipo Lickert, cuál debe ser ese orden. De igual manera, se pretende identificar si los factores determinantes en el logro de la competitividad de una empresa dependen del

sector en el que se encuentre la empresa, del tipo de producto o del tipo de mercado.

De igual manera, es importante realizar un proceso de definición conceptual de los factores propuestos, para poder definir las variables que los constituyen y la mejor forma de medirlos.

Conclusiones

La competitividad de un país la hacen las empresas competitivas; ésta es una idea con la cual se asume la actual investigación. Sin embargo, hay un elemento adicional: no es posible ser competitivo a costa de la precarización de las relaciones laborales o de dar condiciones de vida desfavorables a la población. En realidad, la competitividad implica necesariamente la mejora en la condición de vida de la población en general.

Existe una verdadera discrepancia en lo que se entiende por competitividad empresarial, pero es mayor la diversidad de criterios cuando se pretende responder a las preguntas ¿qué hace a una empresa competitiva? y ¿cómo se determina la competitividad de una empresa?, lo que conduce a no establecer una forma única de alcanzar la competitividad de una empresa y mucho menos a establecer cómo medirla. Donde realmente existe algún consenso es en la relevancia que ha adquirido la competitividad, pues se ha convertido hoy en un aspecto determinante para el desarrollo empresarial, pero, dada la amplitud del concepto y de los elementos que lo forman, seguirán siendo bastante divergentes las opiniones en cuanto a cómo lograrla y a la identificación de los factores que la dimensionan.

Bien se podría plantear que las herramientas utilizadas comúnmente en los estudios de competitividad empresarial no han sido, en su mayoría, concebidas para tal fin. Es decir, el propósito de las herramientas no es el estudio de la competitividad, sino el de otros elementos empresariales (innovación, gestión del conocimiento, desarrollo del

recurso humano, etc.). Sin embargo, esas herramientas se utilizan para dichos fines, ratificando la carencia metodológica existente para estudiar la competitividad de las empresas.

La competitividad empresarial no es una característica, sino una condición que se da a partir de la combinación de diversos factores que operan en el contexto en el cual se mueve la entidad competidora. Uno de los paradigmas que debe evaluarse a la luz de las teorías de la competitividad es la competencia misma, pues competencia no necesariamente implica rivalidad. Tal vez las respuestas a la supervivencia estén basadas en modelos asociativo-colaborativos.

A partir del cruce de información obtenida entre teóricos, expertos y empresarios se pueden definir como factores determinantes de la competitividad de una empresa: la innovación, el capital intelectual (equipo humano), la calidad, la tecnología, el conocimiento del mercado, la investigación y el desarrollo, la asociatividad (cooperación con otras empresas), las estrategias empresariales, la diferenciación, la productividad, los precios, la gestión financiera, la cultura organizacional, y el servicio. En la siguiente fase de la investigación se realizará una definición, en términos conceptuales, de los factores de competitividad. Esta definición tiene dos propósitos: el

primero, poder definir las variables constitutivas de cada factor, que serán tanto de naturaleza cuantitativa como cualitativa; y el segundo, establecer la forma de medición.

Cada vez tiene menos relevancia el precio y la productividad como determinantes de la competitividad empresarial. Estos factores son importantes si hacen parte de un conjunto de aspectos que en su interrelación permitan alcanzar mejores niveles de desempeño en las empresas.

La competitividad de la empresa debe ser mirada y estudiada desde la complejidad, por

su carácter sistémico y policausal, dado que el logro de la misma no es el resultado de un solo proceso, sino de la interacción de múltiples factores internos y externos que inciden en la dinámica propia de cada empresa.

A pesar de todos los esfuerzos realizados en los últimos tiempos para el logro de la competitividad del país, bien se podría plantear que en la actualidad no sólo sigue siendo pertinente el establecimiento y ejecución de políticas en este sentido, sino también el desarrollo de investigaciones regionales, sectoriales y, sobre todo, impulsadas por la academia y por el Estado.

Referencias bibliográficas

- Abdel, G. & Romo, M. D. (2005). Sobre el concepto de competitividad. *Revista Comercio Exterior*. 55(3), 200-224.
- Alic, J. (1987). *Evaluating industrial competitiveness at the office of technology in society*. New York: Basic Book Inc.
- Aktouf, O. (2000). *Administración y pedagogía*. Colección Textos de Administración. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit.
- Aktouf, O. (2001). *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones: una introducción al procedimiento clásico y una crítica*. Cali: Universidad del Valle.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17 (1) (marzo 1991), 99-120. Thousand Oaks: Sage.
- Berumen, S (2006). Una aproximación a los indicadores de la competitividad local y factores de la producción. *Cuadernos de administración. Universidad Javeriana* 19 (31).145-163. Bogotá: Universidad Javeriana.
- Camisón, C (2002). *La competitividad de la pyme industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Madrid: Civitas.
- Cárdenas, J, (2008). Desarrollo histórico de las políticas de competitividad en Colombia. En: *Las políticas de competitividad en Colombia*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.
- Capra, F. (1998). *La trama de la vida: una nueva perspectiva de los sistemas vivos*. Barcelona: Editorial Anagrama (Colección Argumentos).
- Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial (CDEE) (2002). *Mapa de competitividad*. Cali: Autor.
- Centro de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales (Crece) & Corporación Misión Siglo XXI (1996). *Escalafón de competitividad de los departamentos colombianos*. Bogotá: Autor.
- Comisión Económica para América Latina (Cepal) (1999). Sistema para analizar el crecimiento del comercio internacional (Magic). México: Autor.
- Comisión Económica para América Latina (Cepal) (2002). *Escalafón de competitividad de los departamentos en Colombia*. Bogotá: Autor.

- Comisión Económica para América Latina (Cepal) (2007). *Escalafón de competitividad de los departamentos en Colombia*. Bogotá: Autor.
- Comisión Económica para América Latina (Cepal) (2009). *Escalafón de competitividad de los departamentos de Colombia*. Bogotá: Autor
- Comisión Nacional de Competitividad (2007). *Agenda interna para la productividad y la competitividad. Documentos sectoriales, documentos regionales*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- Conpes 3439 (2006). *Institucionalidad y principios rectores de política para la competitividad y productividad*. Bogotá: Alta Consejería Presidencial para la Competitividad y la Productividad, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Departamento Nacional de Planeación.
- Conpes 3527 (2008). *Política nacional de competitividad y productividad*. Bogotá: Alta Consejería Presidencial para la Competitividad y la Productividad, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Consejo Privado de Competitividad.
- Consejo Privado de Competitividad (2007). *Informe Nacional de Competitividad 2007*, Bogotá: Autor.
- Consejo Privado de Competitividad (2008). *Informe nacional de competitividad 2008-2009, Ruta a la prosperidad colectiva*. Bogotá: Autor.
- Creswell, J.W. (2002). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. New Jersey: Merrill/Prentice Hall.
- Denzin, N. K. (1989). *Strategies of Multiple Triangulation. The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York: McGraw-Hill.
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset Stock, Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35.
- Esser, K., Hillebrand W., Messner, D. & Meyer-Stamer, J. (1994). *Competitividad sistémica: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.
- Foro Económico Mundial (2008). *Reporte Global de Competitividad (RGC) & Business Competitiveness Index 2006, 2007, 2008*. Washington D.C.: Autor.
- Garay, L. (1998). Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996. En *Competitividad*. (pp. 565-566). Bogotá: Departamento Nacional de Planeación + Colciencias + Consejería Económica y de Competitividad, Ministerio de Comercio Exterior, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Proexport.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33.
- Hayek, F.A. (1976). *New Studies*. University of Chicago Press. Consultado en: <http://www.hacer.org/pdf/Hayek02.pdf>.
- Hernández, I. (2008). *Empresa, innovación y desarrollo*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

- Hitt, M. & Hoskisson, R (1999). *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. México: International Thompson.
- Ilpes & Cepal (2003). *Disparidades, competitividad territorial, y desarrollo local y regional en América Latina*. 33. Santiago de Chile: Autor.
- Institute for Management Development (2008). *The World Competitiveness Scoreboard, 2006-2008*. Washington D.C.: Autor.
- Jiménez, M. (2006). Modelo de competitividad empresarial. *Umbral Científico*, 9, 115-125.
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Krugman, P. (1997). *El internacionalismo moderno, la economía internacional y las mentiras de la competitividad*. Barcelona: Crítica. Grijalbo Mondadori.
- Krugman, P. & Obstfeld, M. (2001). *Economía internacional*. Barcelona: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana España, S.A.
- Laplane, M. (1996). Estudio sobre competitividad de la industria brasileña. En: *Productividad, competitividad e internacionalización de la economía*. Bogotá: DANE.
- Le Moigne, J. (1990). La complexité: l'imprévisible et l'intelligible émergence. En *La modélisation des systèmes complexes*, 3-23. Paris: Dunod.
- Llisterri, J. (2000). *Competitividad y desarrollo económico local: nuevas oportunidades operativas*. Washington, D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible.
- Malaver, F. (1999). *Lecturas sobre competitividad, empresa y educación gerencial*. Bogotá: Centro Editorial Javeriano.
- Marechal, J. (1999). Éléments de la theorie des systèmes complexes. En *Éléments d'analyse économique de la firme*, 161-184. Paris: Presses Universitaires de Rennes, Collection Didact Economie.
- Michalet, C.A. (1981). *Competitiveness and Internationalization*. Paris: Mimes. OCDE.
- Ministerio de Comercio Exterior & Sena (2001). *Plan estratégico exportador de Colombia 1999-2009*. Bogotá: Autor.
- Morin, E. (1995). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Morin, E. (2002). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Barcelona: Paidós Ibérica S.A.
- OECD (1992). *Competitiveness. First report to the president and the Congress*. Washington D.C.
- Pallares, Z. (2004). La asociatividad empresarial como estrategia para la competitividad empresarial. En: Valencia, R. y Muñoz, J (comps.) *Asociatividad empresarial en Colombia*, 57-63. Bogotá: CAF Mincomercio, Cámara de Comercio de Bogotá – Acopi – ANDI – IICA.
- Porter, M. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara.
- Quiroga, D. (2003). Modelo matemático para determinar la competitividad de las pymes. *Cuadernos de investigación y divulgación*. Cali: Corporación Universitaria Autónoma de Occidente.

- Real Academia de la Lengua (RAE). Concepto de competitividad. http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=competencia
- Reinel, J. & Bermeo, E. (2005). Las directrices del costo como fuentes de ventajas competitivas. *Revista Estudios Gerenciales*. 81-103.
- Reinoso, D. (1999). *La competitividad de los estados mexicanos*. México: Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (Itesm).
- Román, R. (2004). *Teorías y mediciones de competitividad: una perspectiva*. Bogotá: Universidad Distrital Editores.
- Rumelt, R. (1984). *Toward a Strategic Theory of the Firm. Competitive Strategic Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Settecase, M. (1999). *Competitive Intelligence Review* 10(3), 43-50.
- Sharma, B. & Fisher, T. (1997). Functional strategies and competitiveness: An empirical analysis using data from Australian manufacturing. *Benchmarking for Quality, Management & Technology*, 4(4), 286-294.
- Smith, A. (1988). *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Barcelona: Oikos-Tau.
- Smith, S. (1995). Elaborate World Class Competitiveness. *Managing Service Quality*, 5(5), 36-42.
- Schumpeter, J. (1994). *Historia del análisis económico*. Barcelona: Ariel.
- Snowdon, B. & Stonehouse, G. (2006). Competitiveness in a globalised world: Michael Porter on the microeconomic foundations of the competitiveness of nations, regions, and firms. *Journal of International Business Studies* (March) 163-175. USA.
- Valero, M. (2004). *Análisis de competitividad al sector del dulce en el área metropolitana de Bucaramanga*. Bogotá: Ascolfa.
- Vallejo, C. (1996). *Competitividad: aproximaciones conceptuales*. Bogotá: Centro de Estudios Regionales, Cafeteros y Empresariales (Crece).
- Velasco, M. P. (2003). *Políticas de productividad y competitividad en Colombia*. Santiago de Chile: Cepal.
- Villarreal, R. (2003). La competitividad sistémica: conceptos y condiciones en México. En E. Dussel (comp). *Perspectivas y retos de la competitividad en México*, 187-208. México: UNAM.
- Universidad Central (2003). *Proyecto Académico de Escuela, PAE 1. Una aproximación al objeto de estudio de la Administración*. Bogotá: Autor.
- Zairi, M. (1994). Benchmarking: The Best Tool for Measuring Competitiveness. *Quality, Management & Technology*, 1(1), 11-24.

Anexos

Anexo 1. Guía de entrevista a expertos

Dr. _____ Tenga muy buenos días,

Esta entrevista se inscribe en el proyecto de investigación denominado Metodología de evaluación de la competitividad empresarial en pymes, desarrollado por las docentes Paula Andrea López López y Alejandra Cabrera Martínez, bajo la dirección de Claudia Ramírez Méndez, Directora del Departamento de Administración de Empresas de la Universidad Central. El propósito de este proyecto es determinar los factores que inciden en la competitividad de una empresa y a partir de ello diseñar una metodología para evaluar la competitividad empresarial en pymes colombianas.

Sabemos sobre su experiencia y conocimientos en el tema, por lo que le agradecemos su colaboración en esta entrevista. A continuación haremos algunas preguntas en las que usted podrá ampliar el tema tanto como crea necesario.

Para usted, ¿la competitividad es una característica de las empresas? ¿Cuál es el papel de las empresas en la competitividad?

¿Usted ha adoptado o diseñado una definición particular de competitividad? ¿Podría compartirla con nosotros?

¿Cuáles cree usted que son los factores que inciden en la competitividad de una empresa?

¿Existe alguna metodología que tenga en cuenta tales determinantes de la competitividad empresarial?

¿Cree usted que se aplican los mismos determinantes a las pymes?

¿Es posible que las pymes de nuestro país sean competitivas?

¿Qué documentos ha escrito usted sobre el tema? ¿Podría compartirlos con nosotros?

Anexo 2. Tablas de resultados entrevistas a expertos

Tabla 1		
Conceptos y factores de competitividad definidos por expertos		
Expertos	Concepto de competitividad	Factores de competitividad
Experto A (Investigador-docente)	La competitividad no es una característica; es un resultado de lo que se hace o deja de hacer en la empresa frente a las condiciones de los mercados, lo que le exige el mercado en el que se desenvuelve. No es una característica intrínseca a la empresa aunque sí es un resultado de la empresa, ya que toda empresa tiene un nivel de competitividad. Un nivel de desempeño, lo que sucede, quiera o no la empresa ser competitiva. La empresa y sus circunstancias son competitivas.	• Factores endógenos y exógenos. • Endógenos: el producto, el mercado, la tecnología, el conocimiento y la innovación. • La productividad es un prerequisite, pero no es competitividad. • Los factores externos son apalanadores de las capacidades que la organización tiene endógenamente.
Experto B (Directivo universitario)	Organizaciones perdurables que deben evolucionar con calidad de vida. Las organizaciones deben ser lugares para ser feliz (Cortina). Pero en la actualidad y con las herramientas que las analizamos son lugares para mejorar la dignidad humana.	• Adaptarse a circunstancias y no a comportamientos. • Perdurabilidad. • Organización que navega al borde del caos y lejos del equilibrio. • Renovar – novar.
Experto C (Investigador-docente)	Un escenario del mercado al cual se ven abocadas las empresas. Se deduce de ello que una empresa es competitiva son productiva y además tiene calidad.	• Calidad. • Relación con el mercado. • Oportunidad de acceso. • Factor temporal. • Diferenciación. • Tecnología reflejada en el producto. • Innovación. • Perdurabilidad. • Know-How.
Experto D (Investigador-docente)	Es una situación de la empresa de acuerdo con una serie de circunstancias.	• Internas: productividad, precio. • Externas: tasa de cambio, salarios. Tasa de interés.
Experto E (Directivo gremial)	Es la capacidad de un producto de llegar a los mercados internacionales y sostenerse.	• Atención a la demanda. • Nichos de mercado. • Precio. • Calidad. • Investigación y desarrollo. • Asociatividad. • Subcontratación. • Capacitación de mano de obra. • Procesos de certificación de calidad. • Conciencia del servicio posventa.

Fuente: elaboración de autores.

Tabla 2

Frecuencia factores de competitividad – Expertos		
N.º	Factores de competitividad definidos por expertos	Frecuencia
1	Producto	2
2	Mercado	3
3	Tecnología	3
4	Conocimiento	3
5	Innovación	3
6	Adaptarse a circunstancias y no a comportamientos	1
7	Perdurabilidad	2
8	Renovar – novar	1
9	Calidad	3
10	Diferenciación	1
11	Productividad	2
12	Precio	2
13	Investigación y desarrollo	1
14	Asociatividad	1
15	Subcontratación	1
16	Capital intelectual (equipo humano)	5
17	Certificaciones de calidad	1
18	Servicio	

Fuente: elaboración de autores

Anexo 3. Guía de entrevista a empresarios

Identificación de la empresa

Razón social _____ Sector _____

Actividad económica _____

Años en el mercado _____

Empresa exportadora Sí__ No__

Sr. _____Tenga muy buenos días.

Esta entrevista forma parte del proyecto de investigación denominado “Metodología de evaluación de la competitividad empresarial en pymes”, desarrollado por las docentes Paula Andrea López López y Alejandra Cabrera Martínez, bajo la dirección de Claudia Ramírez Méndez, directora del Departamento de Administración de Empresas de la Universidad Central. El propósito de la entrevista es determinar los factores que inciden en la competitividad de una empresa y, a partir de ello, diseñar una metodología para evaluar la competitividad empresarial en pymes colombianas.





Queremos conocer la percepción que sobre el tema tienen los empresarios por lo que le agradecemos su colaboración en esta entrevista. A continuación haremos algunas preguntas en las que usted podrá ampliar el tema tanto como crea necesario.

¿Qué es para usted la competitividad?

¿Cuál es el papel de las empresas en la competitividad?

¿Cuáles cree usted que son los factores que inciden en la competitividad de una empresa?

¿Tiene algún tipo de práctica que le haya permitido mejorar su competitividad?

Con respecto a su equipo humano, ¿la mejora de la competitividad se ha dado por incrementos en su nivel de capacitación y desempeño?

¿Tiene o ha pensado en implementar estrategias de cooperación para mejorar su competitividad?

Anexo 4. Tablas de resultados de las entrevistas a empresarios

Tabla 1		
Conceptos y factores de competitividad definidos por empresarios		
Empresa	Concepto de competitividad	Factores de competitividad
Empresa A	Es la capacidad que tiene una empresa de estar en el mismo nivel de otras y de asumir los retos del mercado.	• Valor agregado • Tecnología • Capital inversión y financiero • Servicio posventa
Empresa B	Es establecer en un mercado algunas condiciones que nos van ubicando en el puesto de los ganadores, en el puesto de los primeros.	• Calidad • Precio • Respuesta a las necesidades del cliente
Empresa C	Es una herramienta por la cual podemos posicionar nuestras empresas y nuestros productos, y podemos entrar a nuevos mercados y sectores.	• Estrategias • Calidad • Relación costo-beneficio • Servicio



→ Empresa D	Competitividad es generar un factor diferenciador con relación al mercado frente a la competencia. La competitividad también es la calificación que le dan a la empresa sus clientes internos y externos por sus servicios. Tiene que ver con el recurso humano, la calidad de los servicios, la innovación, la tecnología, el precio, la creatividad, el equipo de trabajo. La capacitación es fundamental.	• Modelo de negocio • Diferenciarse de la competencia • Equipo humano • Capital intelectual • Formación del equipo humano • Vanguardia en tecnología • Comunicación permanente (cliente interno y externo) • Servicios integrales al cliente • Conocimiento • Cultura organizacional • Altos estándares de calidad • Responsabilidad social empresarial
Empresa E	Es lograr un desarrollo en la empresa que permita tener accesibilidad a los clientes y hacer cada día más eficiente la prestación del servicio.	• Desarrollo de tecnología • Mejoramiento diario de la prestación del servicio • Satisfacción de los clientes
Empresa F	Es tener ventajas sobre la competencia, con un buen servicio, con un buen producto y reaccionar adecuadamente a los requerimientos de los clientes.	• Conocer el mercado • Servicio • Agilidad • Precio • Producto
Empresa G	Es la capacidad o habilidad de crear, innovar, desarrollar, planear y ejecutar diferentes tipos de proyectos en campos de acción específicos. Se basa en la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos y se evalúa mediante las ventajas comparativas/competitivas (hacerlo mejor que los demás) que permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.	• Innovación tecnológica, organizacional, estratégica y de procesos productivos • Éxito en el manejo de la cadena de valor de la empresa • Niveles avanzados en endomarketing organizacional • Mantenerse a la vanguardia de las tendencias, siempre abierto al cambio
Empresa H	Es una cultura de mejoramiento continuo. En cuanto a los clientes, está relacionada con la percepción de valor que tengan ellos de los servicios o el producto que se les está vendiendo. Entonces se llega a un equilibrio, a una buena relación costo-beneficio para él.	• Implementación de tecnología • Conocimiento de las personas • Mejoramiento continuo • Conocer las necesidades de los clientes
Empresa I	La competitividad es poder hacer mejor las cosas, ser más eficiente y eficaz.	• Capacitación y calidad del personal • Calidad humana • Conocimiento
Empresa J	Es la manera de mantenerse en el mercado. Son las estrategias que tengo para sostenerme en el mercado y las diferencias que genera mi empresa con relación a lo que está sucediendo afuera.	• Innovación • Calidad • Clima organizacional • Capacidad del personal • Precio • Conocer el mercado
Empresa K	Es la capacidad de una empresa u organización de tener y mantener ventajas diferenciadoras con respecto a otras del mismo sector o en la misma industria.	• Precios de venta y costos • Conocimiento del mercado • Calidad • Poder de negociación • Capacidad de respuesta ante la demanda • Productos sostenibles

Tabla 2	
Prácticas para lograr competitividad – Empresarios	
Empresa	Prácticas que ha realizado para lograr competitividad
Empresa A	• Valor agregado. Darle al cliente lo que realmente requiere.
Empresa B	• Ofrecer cada vez un mejor servicio • Formación del equipo humano
Empresa C	• Ser una empresa flexible, que se adapta rápidamente a los cambios • Flujo de información muy rápida • Retroalimentación oportuna y rápida con los asesores de ventas • Tomar decisiones rápidas y oportunas • Formación del equipo humano • Intercambio de información con gremios y competencia
Empresa D	• Generar valor para el cliente • Modelo de negocio • Vanguardia en tecnología • Altos estándares de calidad • Buenas relaciones con todos los organismos del Estado • Formación del equipo humano • Certificaciones de calidad
Empresa E	• Capacitación del personal • Tecnología de punta • Generar valor agregado para el cliente
Empresa F	• Capacitación equipo humano • Certificaciones de calidad
Empresa G	• Capacitación equipo humano
Empresa H	• Mejoramiento continuo • Innovación • Adaptación rápida al cambio • Conocimiento del mercado
Empresa I	• Aprendizaje organizacional • Alianzas estratégicas y cooperación
Empresa J	• Gestión de calidad • Alianzas estratégicas y cooperación • Capacitación del personal
Empresa K	• Capacitación del personal • Velar por el cuidado de los recursos naturales • Promover proyectos de carácter social

Fuente: elaboración de autores.

Tabla 3		
Frecuencias factores de competitividad - Empresarios		
N.º	Factores de competitividad definidos por empresarios	Frecuencia
1	Valor agregado	1
2	Tecnología	5
3	Capital de inversión y financiero	2
4	Servicio	5
5	Calidad	6
6	Precio	5
7	Capacidad de responder a las necesidades del cliente	4
8	Estrategias	1
9	Modelo de negocio	1
10	Diferenciación	1
11	Capital intelectual (equipo humano)	6
12	Comunicación permanente (cliente interno y externo)	1
13	Conocimiento del mercado	5
14	Cultura organizacional	2
15	Responsabilidad social empresarial	1
16	Mejoramiento continuo	2
17	Satisfacción de clientes	
18	Producto	2
19	Innovación	5
20	Niveles avanzados en endomarketing organizacional	1
21	Éxito en el manejo de la cadena de valor de la empresa	1
22	Poder de negociación	1
23	Capacidad de respuesta ante la demanda	3

Fuente: elaboración de autores.

Anexo 5. Comparativo factores de competitividad de teóricos, expertos y empresarios

Tabla 1			
N.º	Factores de competitividad definidos por teóricos	Factores de competitividad definidos por expertos	Factores de competitividad definidos por empresarios
1	Gestión (administración, comunicación, control)	Producto	Valor agregado
2	Estrategias empresariales	Mercado	Tecnología
3	Innovación	Tecnología	Capital de inversión y financiero
4	Sistemas de manufactura y producción	Conocimiento	Servicio
5	Recurso humano	Innovación	Calidad
6	Investigación y desarrollo	Adaptarse a circunstancias y no a comportamientos	Precio
7	Cooperación con otras empresas	Perdurabilidad	Responder a las necesidades del cliente
8	Calidad de los productos	Renovar – novar	Estrategias
9	Tecnología	Calidad	Modelo de negocio
10	Precios y costos	Diferenciación	Diferenciación
11	Estructura organizacional	Productividad	Capital intelectual (equipo humano)
12	Gestión de mercadeo	Precio	Comunicación permanente (cliente interno y externo)
13	Gestión financiera	Investigación y desarrollo	Conocimiento del mercado
14	Internacionalización	Asociatividad	Cultura organizacional
15	Mejores prácticas	Subcontratación	Innovación
16	Misión, valores y principios organizacionales	Capital intelectual (equipo humano)	Mejoramiento continuo
17	Cultura organizacional	Certificaciones de calidad	Satisfacción de clientes
18		Servicio	Producto

Fuente: elaboración de autores.

