



**FACTORES COMPETITIVOS DE LAS PYMES EXPORTADORAS: CASO DEL
DISTRITO DE SANTA MARTA.**

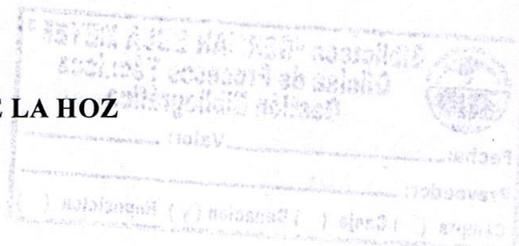
LUISA FERNANDA COTES DE LA HOZ

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL
SANTAMARTA**

2014

**FACTORES COMPETITIVOS DE LAS PYMES EXPORTADORAS: CASO DEL
DISTRITO DE SANTA MARTA.**

LUISA FERNANDA COTES DE LA HOZ



**Trabajo de investigación presentado para obtener el título de Magister en Desarrollo
Empresarial**

Director:

JAIME ALBERTO MORÓN CÁRDENAS

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL
SANTAMARTA**

2014

Resumen

Existen empresas de diversos tamaño conformando el entramado productivo de todo un país, las hay desde las multinacionales hasta las micro empresas, este trabajo se centra en la identificación de los factores competitivos en las empresas más pequeñas, debido primordialmente, a la importancia que estas cobran en la economía por su significativo aporte a la creación de empleo y al avance económico y social; por otro lado, existen muy pocos trabajos que se centren en el análisis de los elementos determinantes de la competitividad de las empresas medianas o pequeñas y mucho menos el sector de estas que exporta, especialmente en Colombia.

En ese orden de ideas, el objeto principal de la presente investigación es identificar los factores competitivos de las Pymes exportadoras del distrito de Santa Marta, tomando como marco general de análisis la competitividad empresarial y la teoría de recursos y capacidades de Barney.

Para esta investigación, metodológicamente se utiliza una aproximación cualitativa y cuantitativa, desarrollada en tres fases: Análisis de documentación, encuesta a empresarios Pymes y entrevista a expertos. Considerando el tema desde estas diferentes perspectivas, se determinaron los principales factores competitivos relacionados con las capacidades y recursos, factores internos, de estas empresas tales como la calidad, la capacidad del recurso humano, la productividad, innovación, valor agregado del producto/servicio, bajos costos, acceso a mercados y la ubicación geográfica. Y como factores externos: el papel que desempeña el gobierno y las universidades, se resaltan también la presencia de alianzas estratégicas.

Palabras claves: Pymes, exportaciones, competitividad, factores internos, factores externos, teoría de recursos y capacidades.





Abstract

There are companies with different sizes, which set the productivity of a country, is possible to find since multinationals until small companies, here is searching for to identify competitive factors in these organizations, because of primarily, to the importance of these in the economy, which are source of employ and of economic and social improvement; and the other hand, the insufficient presence of researches which focus on key elements of the competitiveness in SMEs, specially the sector which export.

In this vein, the main purpose of this research is to identify the competitive factors of exporting SMEs in the district of Santa Marta, on the general framework of business competitiveness and the resource-based view theory of Barney.

For this research, a qualitative and quantitative methodological approach is developed in three phases: documentation analysis, surveys apply to SMEs entrepreneurs and interview to experts. Through the evaluation the subject from these different perspectives, was possible to determinate the competitive factors associated with resources and capabilities, internal factors, in these SMEs, such as quality, capability of human resource, productivity, innovation, added value of product/service, low price, access to markets and the geographic location. For external factors, this work identified: government and universities role and strategic alliances.



Key words: SMEs, Competitiveness, Exports, Internal and external Factors, Resources and capabilities theory.



MDE
00028
g1



v

Tabla de contenido

RESUMEN.....	I
ABSTRACT.....	III
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VI
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	VI
ÍNDICE DE ANEXOS.....	VI
1. INTRODUCCIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 CONTEXTUALIZACIÓN.....	4
2. ANTECEDENTES.....	10
3. MARCO DE ANÁLISIS GENERAL DE LA COMPETITIVIDAD Y SUS DETERMINANTES.....	18
3.1. DEFINIENDO EL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD.....	21
3.1.1. <i>Macro nivel: Competitividad de las naciones.</i>	22
3.1.2. <i>Micro nivel: Competitividad empresarial</i>	25
3.1.3. <i>Competitividad Sistémica.</i>	27
3.2 DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD.....	28
3.2.1 <i>Teoría de los recursos y capacidades</i>	28
3.2.2. <i>Factores competitivos</i>	33
4. CARACTERIZACIÓN DE LA PYME.....	37
4.1. PYMES EN COLOMBIA.....	37
4.1.1. <i>Dificultades presentadas a la Pymes.</i>	39
4.2. PYMES EXPORTADORAS DEL DISTRITO DE SANTA MARTA.....	40
5. RESULTADOS.....	42
5.1. EXPERTOS.....	43
5.2. EMPRESARIOS PYMES.....	47
5.3. CONFRONTACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.....	50
5.3.1 <i>Concepto de competitividad.</i>	50
5.3.2 <i>Factores competitivos.</i>	51
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	53
6.1 CONCLUSIONES.....	53
6.2 RECOMENDACIONES.....	57
A. ANEXOS.....	59
ANEXO 1 DIAGRAMACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
<i>Anexo 1.1. Metodología Objetivo específico N° 1.</i>	59
<i>Anexo 1.2 Metodología Objetivo específico N° 2.</i>	59
ANEXO 2 INSTRUMENTOS DE APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA: ENCUESTA A EMPRESARIOS PYMES Y ENTREVISTA A EXPERTOS.....	60
2.1 <i>Entrevista a expertos</i>	60
2.2 <i>Encuesta a empresarios</i>	62
REFERENCIA.....	64

Índice de ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1-1 TRIANGULACIÓN METODOLÓGICA	7
ILUSTRACIÓN 3-1 NIVELES DE ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD	19
ILUSTRACIÓN 3-2 DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE PORTER	24
ILUSTRACIÓN 3-3 NIVELES DE LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA	28
ILUSTRACIÓN 3-4 CLASIFICACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA.....	31
ILUSTRACIÓN 5-1 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD SEGÚN EXPERTOS	44
ILUSTRACIÓN 5-2 FACTORES DE COMPETITIVIDAD EN PYMES SEGÚN EXPERTOS.....	46

Índice de gráficas

GRÁFICO 1-1 PYMES VS GRANDES EMPRESAS.....	3
GRÁFICO 4-1 CLASIFICACIÓN DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LAS PYMES EXPORTADORAS DEL DISTRITO DE SANTA MARTA.....	40
GRÁFICO 4-2 COMPOSICIÓN POR SECTOR Y/O INDUSTRIA	41
GRÁFICO 4-3 ANTIGÜEDAD DE LAS PYMES EXPORTADORAS	42
GRÁFICO 5-1 APOYO GUBERNAMENTAL O NO GUBERNAMENTAL	49
GRÁFICO 5-2 ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y/O COOPERACIÓN.....	50

Índice de tablas

TABLA 1-1 CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES ACORDE A SU TAMAÑO.	2
TABLA 3-1 FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD SEGÚN LITERATURA	36
TABLA 5-1 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD CON RELACIÓN A LA OPINIÓN DE EXPERTOS Y EMPRESARIOS CON LA TEORÍA	50
TABLA 5-2 CONTRASTE DE LOS PRINCIPALES FACTORES COMPETITIVOS ACORDE A LAS FUENTES DE DATOS ANALIZADAS.....	52

Índice de anexos

ANEXO 1 DIAGRAMACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
ANEXO 2 INSTRUMENTOS DE APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA: ENCUESTA A EMPRESARIOS PYMES Y ENTREVISTA A EXPERTOS.....	60

1. Introducción y Contextualización

1.1 Introducción

Es evidente que la globalización y por supuesto la internacionalización de los mercados, debido a su mismo alcance y relevancia, han llegado hasta el ámbito de las pequeñas empresas, obligando a las organizaciones de todos los sectores a tener una rápida capacidad de respuesta ante el aumento de la competitividad indispensable en el mundo de los negocios, lo que, por obvias razones, requerirá una capacidad mayor para identificar los cambios, así como responder y adaptarse a estos de manera apropiada y pertinente. Es una situación que deben desafiar persistentemente las compañías que quieran perdurar en el mercado. (Calle, A. & Tamayo, V., 2005)

Analizando la estructura de un país, cualquiera que sea este, se encuentra la existencia de empresas de diversas dimensiones. Vale la pena resaltar que no existe una actividad económica donde la envergadura sea un requisito fundamental para funcionar. Y se hace evidente la presencia de sectores con una mayor actividad que otros, quienes cuentan con ventajas comparativas y competitivas frente al resto de naciones, destacando la presencia de pequeñas, medianas y grandes empresas en estos países. Los nuevos retos que plantea el mundo globalizado, surgieron para ser superados y en este orden de ideas, las Pymes deben ponerse a la tarea de poder competir bajo estas condiciones.

Pero, ¿cómo definir una Pyme? En Colombia, de acuerdo a lo estipulado en la ley 590 del 2000, se entiende para todos los efectos, por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de



explotación económica, ejecutada por persona jurídica o natural, en actividades de tipo empresarial, industrial, agropecuaria, comercial o de servicios, rural o urbana. Para establecer su clasificación, el Ministerio de Comercio Industria y Turismo (MinCIT)¹, señala que mientras se reglamenta el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011², los parámetros vigentes para clasificar las empresas por su tamaño son los establecidos en la Tabla 1-1:

Tabla 1-1 Clasificación de las Pymes acorde a su tamaño.

	MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA
PLANTA DE PERSONAL	No superior a diez (10) trabajadores.	Entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.	Entre a cincuenta y un (51) a doscientos trabajadores.
ACTIVOS TOTALES (EXCLUIDA VIVIENDA)	Valor inferior a quinientos (500) salarios mínimo mensuales legales vigentes.	Valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.	Entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mensuales legales vigentes.

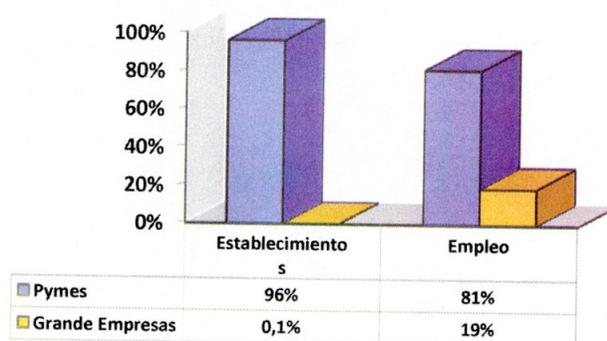
Fuente: Elaboración propia con base en información del MinCIT.

Según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, las Pyme ocupan el 96% de los establecimientos, el 81% del empleo del país, mientras que las grandes empresas sólo representan el 0.1% de los establecimientos y el 19% del empleo del país. Lo cual evidencia, que las Pymes son primordiales para la economía de este país. (Ver Gráfico 1-1)

¹ Ministerio de Comercio Industria y Turismo MinCIT. (2013). *Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande*. Información extraída de internet en el siguiente vínculo: <http://www.miPymes.gov.co/publicaciones.php?id=2761>. Recuperado el 15 de noviembre de 2013.

² Ley por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo, 2010-2014.

Gráfico 1-1 Pymes Vs Grandes empresas



Fuente: Elaboración propia con base en información del MinCIT.

Una economía globalizada es aquella en la cual los bienes, las personas, los servicios, las habilidades y las ideas se mueven con total libertad a través de las fronteras geográficas. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 1999). En el mundo vigente, cada día se presentan nuevos retos para las organizaciones, dichos retos las impulsa a tomar decisiones estratégicas y aprovechar de una mejor manera sus potenciales, debido a que la era de conocimiento, exige buscar mecanismos para aumentar la competitividad y como resultado de esta tendencia global, encontrar la mejor estrategia para aprovechar los nuevos mercados internacionales.

En la economía actual, se puede evidenciar la clara inclinación hacia la internacionalización de los negocios y de los mercados, las Pymes no se han quedado atrás y esto se ha convertido en un reto para ellas y el primer paso hacia la internacionalización de sus negocios ha sido por medio de la exportación. Dichos retos, surgen para ser superados, y en ese orden de ideas, estas organizaciones empresariales deben ponerse a la tarea de poder competir bajo estas condiciones,



hacer frente a estos retos y prepararse, dotarse de factores y desarrollar las capacidades que le permitan hacerlo.

Como lo señala Tucker (1995) los negocios están frente a una paradoja, debido a que tienen oportunidades nunca vistas para aprovechar los mercados nuevos, los cuales cambian de manera sustancial, reduciéndose o haciéndose competitivos vigorosamente.

1.2 Contextualización

En el contexto mundial de globalización y competitividad, se plantea a las empresas en general, y especialmente a las Pymes, la necesidad de conquistar mercados altamente exigentes en el ámbito internacional mediante productos y/o servicios de calidad para cuyos efectos se hace necesaria la reconversión de paradigmas y culturas empresariales vigentes de los empresarios.

En muchas de las industrias globales, la naturaleza principal de la competencia está en constante cambio (Kotha, 1995). Es por esta razón, que los administradores deben adoptar una nueva actitud mental, que aprecie la flexibilidad, la rapidez, la innovación, la integración y los retos que florecen de las condiciones en permanente cambio.

Las Pymes siendo las dinamizadoras de la economía de un país, encuentran su razón de ser, conforman las organizaciones empresariales con mayor capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos y a la generación de empleo, lo cual las constituye como un agente importante de

política de distribución de ingresos para las clases medias y bajas, por consiguiente logran impulsar el desarrollo³.

El proceso de lograr el desarrollo, trae consigo mismo una serie de obstáculos y/o problemas que retardan dicho procedimiento, por lo cual los gobiernos se han visto en la necesidad de formular y ejecutar planes estratégicos para brindar posibles soluciones a tales problemas. Lo cual afecta directamente el entorno de estas organizaciones. Por otro lado, Lombanza & Rozas indican que la universidad como centro de debate por naturaleza, debe aportar elementos a la discusión sobre la competitividad y por tanto debe mostrar una posición clara con base en fundamentos teóricos y empíricos sobre las nociones en conflicto (2009).

Como lo indica Porter (1990), el ser competitivo hoy en día significa tener características especiales para ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser los seleccionados. Es, poder diferenciarse por la calidad, por sus destrezas, sus características, por la capacidad que tengan de cautivar, de encantar, de atender y sorprender a sus clientes, ya sean internos o externos, con sus bienes y/o servicios, lo cual se convertiría en un generador de riquezas. Esto se hace aún más visible al entrar al terrero de internacionalizar estas organizaciones. Drucker, adicionalmente señala que ninguna —ya sea una empresa, una universidad o un hospital— puede subsistir, y mucho menos triunfar, si no alcanza los niveles impuestos por los líderes de su rubro, en cualquier lugar del mundo (1999).

Como se ha señalado a lo largo de este trabajo, las Pymes son un factor determinante en el dinamismo económico de un país, debido a su significativo aporte a la creación de empleo y al

³ El termino desarrollo, entendido como el bienestar general de la población.



avance económico y social. Aun a sabiendas de su importante contribución, es evidente de igual manera, que no existe en la literatura muchos trabajos que se concentren en el análisis de los factores competitivos de las empresas medianas o pequeñas y especialmente el sector de estas organizaciones que exporta. El papel de las Pymes como unidades de producción de bienes y servicios, en Colombia y el mundo, justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento.

Teniendo en cuenta lo anterior y para propósito de la presente investigación se formula la siguiente pregunta, ¿Cuáles son los factores competitivos de las Pymes exportadoras del distrito de Santa Marta?

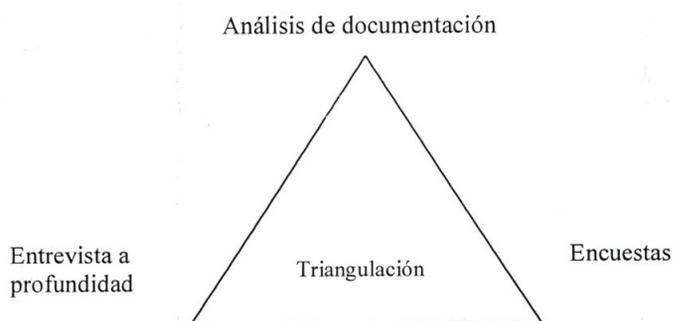
Para dar respuesta a este planteamiento, esta investigación, en su metodología empleó una aproximación cualitativa y cuantitativa, desarrollada en tres fases. Rodríguez, Pozo, & Gutiérrez (2006), indican que, se puede afirmar que la triangulación en el campo de la educación, radica en una estrategia de investigación mediante la cual un mismo objeto de estudio es abordado desde distintas perspectivas de contraste o momentos temporales donde la triangulación se pone en juego al cotejar datos; comparar las perspectivas de diferentes investigadores; o confrontar teorías, contextos, instrumentos agentes o métodos de forma diacrónica o sincrónica en el tiempo.

Se realizó una triangulación de información, ejecutada en primer lugar, por el análisis de documentos e investigaciones anteriores que aporten información relevante y bases teóricas, para contrastarlo con la información obtenida a partir de la realización de encuestas a los dirigentes de



las Pymes exportadoras Samarias, que representan el segundo punto,⁴ y por último entrevistas a profundidad con expertos en la temática. (Ver Ilustración 1-1)

Ilustración 1-1 Triangulación metodológica



Fuente: Elaboración propia.

Este es un modelo mixto de investigación, que como Sampieri (2011) señala, son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno. Como resultado de esta triangulación, se obtiene una visión más completa de los factores que hacen competitivas a las Pymes exportadoras del distrito de Santa Marta, a través de la triangulación tanto de información, como de métodos con el fin de obtener un equilibrio e información más veraz.

Con el fin de determinar las Pymes objeto de este estudio, se tuvo en cuenta aspectos importantes como la facilidad de acceso a las empresas, el tiempo para realizar el trabajo de

⁴ El listado de Pymes utilizada por esta investigación se obtuvo de la base de datos de Proexport Colombia. Recuperada en diciembre de 2013.



campo, los recursos, los instrumentos a utilizar, el acceso a las bases de datos y la información pertinente a estas organizaciones. Teniendo en cuenta lo anterior, se seleccionan 25 Pymes exportadoras, identificadas en el distrito de Santa Marta por Proexport.

Los objetivos específicos que persigue esta investigación son: 1) Caracterizar las Pymes exportadoras del distrito de Santa Marta. 2) Determinar factores internos y externos que afecten la competitividad de las Pymes exportadoras (Ver Anexo 1).

Para realizar la caracterización de las Pymes exportadoras del distrito de Santa Marta, primer objetivo específico, se analiza información de estas organizaciones, por medio de la revisión de documentos acerca de las Pymes, objeto de estudio de esta investigación, y su entorno (cámaras de comercio, portales web, libros, publicaciones, etc.). De esta forma, se obtiene una caracterización de las Pymes e información necesaria para el diseño de las pautas para las encuestas a realizar a los empresarios Pyme.

El segundo objetivo específico se logró, metodológicamente hablando, mediante el análisis de documentación y teorías al respecto, la aplicación de encuestas a los dirigentes de las Pymes exportadoras del distrito de Santa Marta y por ultimo entrevista a expertos, pertenecientes a la academia, al gremio competitivo y exportador y un representante del gobierno. Esto con el fin de identificar factores competitivos.

De acuerdo con lo estipulado con Laplane (1996), el desempeño competitivo que tenga una firma, industria o país depende de un extenso grupo de factores, que puede subdividirse entre los

internos de la empresa, de naturaleza estructural y otros de naturaleza sistémica. En ese orden de ideas, siendo consciente de la importancia que para el día de hoy tiene la competitividad empresarial como factor estratégico para afrontar los nuevos retos en el mundo de los negocios, entre estos la internacionalización de empresas, es importante realizar el presente proyecto porque aporta información valiosa que servirá como material de reflexión, análisis y aplicación sobre los caminos que deben emprender los directivos gerenciales de las Pymes exportadoras del distrito de Santa Marta, tendientes a promover estrategias y fortalecer sus factores competitivos, propiciando de esta manera su crecimiento y posicionamiento en el campo internacional.

Se justifica de igual manera la elaboración de este proyecto, debido al tamaño del sector de las Pymes en el país, según lo reportado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en el año 2013, conforman el 96% de los establecimientos y el 81% del empleo de la nación.⁵ Cifra, que sin ser clasificada por sector o industria sigue siendo muy representativa. Este trabajo aporta a las pymes exportadoras del distrito de Santa Marta, objeto de este estudio, un panorama general de su condición actual.

Se toma el distrito de Santa Marta como objeto de estudio debido a que tiene ventajas comparativas frente a otras ciudades, que deberían explotarse y convertirse en ventajas competitivas, como por ejemplo el contar con un puerto apto para la exportación. Entre muchas otros factores, que son muestra de excelentes condiciones para poder competir y tomar la decisión de abarcar mercados internacionales. Por último señalar, que es vital que desde la academia se aporte información valiosa a las Pymes exportadoras para su análisis y que estas

⁵ Ministerio de Comercio Industria y Turismo MinCIT. (2013). *Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande*. Información extraída de internet en el siguiente vínculo: <http://www.miPymes.gov.co/publicaciones.php?id=2761>. Recuperado el 15 de noviembre de 2013.

puedan, con base en esa información formular mejores estrategias, crear centros de apoyo, laboratorios empresariales que contribuyan al mejoramiento de la competitividad y genere desarrollo en el distrito de Santa Marta.

2. Antecedentes

En el ejercicio exhaustivo de análisis de documentación relacionada con el tema de esta investigación, se encuentra una gran variedad de exploraciones alrededor del mundo, que ilustran el panorama en cuanto a estudios de competitividad en Pymes y factores competitivos o de éxito en estas organizaciones. Vale la pena resaltar que la mayoría de estos estudios están enfocados solo en la Pyme, y no en el sector de estas pequeñas y medianas empresas que se han aventurado al campo internacional y decidieron exportar, lo cual indica que falta aún mucho por aportar al respecto. En el grupo de investigaciones analizadas se resaltan, las que por su contenido teórico y aplicación a la empresa, señalan claramente el camino que se ha venido marcando con respecto al estudio de las Pymes, su internacionalización y competitividad.

Dentro del estudio de esta temática, en el marco global, se encuentran investigaciones, que se han enfocado en las Pymes y sus factores de éxito competitivo. A nivel de Europa, en España existen diversos estudios enfocados en las Pymes, algunos se orientan hacia la internacionalización y otros hacia la competitividad de estas organizaciones.

El primer documento analizado, es el elaborado por Cesar Camisón y Juan de Lucio, de título: *La competitividad de las Pymes españolas ante el reto de la globalización*. En este documento se realiza un balance de la situación actual de la competitividad del tejido



empresarial Español. Para delinear la dinámica de la competitividad internacional de la pyme española frente los nuevos retos y factores de éxito, la corriente de la globalización es uno de estos; se desarrolla un análisis de las oportunidades y amenazas (análisis DOFA) que enfrenta, en el contexto del cambio ambiental. Se tomó como universo las Pymes del sector industrial español, excluido energía, que estaban registradas en el Directorio Central de Empresas editado por el Instituto Nacional de Estadística. Se utilizó como muestra 815 empresas, de las cuales el 63,03% son pequeñas (600) y el 22,58% medianas (215).

En dicho análisis se tomó como base 12 factores claves del entorno⁶, los cuales se contrastaron con las fortalezas, las debilidades, las amenazas y oportunidades de las Pymes para verificar su impacto real sobre la posición competitiva. Acorde a este ejercicio la Pyme de este país europeo, está en una posición competitiva desfavorable, pesando mucho más en su cartera de activos las debilidades que las fortalezas, afrontando en el entorno las amenazas con mayor intensidad y con menos visos de poder explotar sus oportunidades. Prácticamente en todos los factores clave del entorno, sus posibilidades son negativas. La capacidad de la pyme española para afrontar la economía globalizada del conocimiento puede ser seriamente cuestionada a la luz de estos datos.

En el país ibérico, también se publicó otro documento titulado "*La actividad exportadora: ¿Causa o efecto de la competitividad de las Pymes manufactureras españolas?*",

⁶ Dichos factores son: 1) Crecimiento de la competencia internacional, desregulación y globalización, 2) aumento de la internacionalización, 3) aumento del stock y del flujo de conocimientos e innovaciones en dirección de empresas, 4) aumento del stock y del flujo de información y de comunicación, 5) aceleración del cambio tecnológico, 6) desarrollo de la economía digital y del e-business, 7) flexibilidad y adaptación, 8) externalización de funciones, 9) la cooperación y la subcontratación, 10) evolución de los mercados hacia la desmasificación y personalización de la demanda, 11) aumento de la importancia de la calidad y de los servicios asociados, por encima de sus características tangibles y 12) el aumento del valor competitivo de la logística.



elaborado por Francisco García y Lucy Avella, en el año 2010, el en donde se examina la relación entre la actividad exportadora de las Pymes españolas y su nivel de competitividad. Esto se realizó por medio de la utilización datos de la Encuesta Sobre Estrategias Empresariales para el período 1990-2002⁷, y se analiza la contribución de las exportaciones a unos mejores resultados empresariales, y si un alto nivel de competitividad es requisito para exportar. A través de esta experiencia, se evidenció que los resultados empresariales mejoran muy levemente como resultado de la iniciación de exportaciones, lo que ocurre tras incrementar el volumen de exportación, y por otro lado, que unos excelentes resultados precedentes proporcionan el inicio de exportaciones, así como una mayor presencia en el exterior de las Pymes.

Gabriel Yoguel y Fabio Boscherini, en 1996, construyeron el documento "*La capacidad innovativa y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas: el caso de las Pymes exportadoras argentina*". El principal propósito es examinar la capacidad innovativa de las Pymes. Dicho proceso de innovación es examinado como la derivación de la interacción dinámica de las competencias desarrolladas, el aprendizaje que se va forjando, la cultura organizacional y el ambiente en el que la firma actúa. Se diseñó un indicador de capacidad innovativa compuesto por un grupo de elementos cuantitativos y cualitativos que establecen variables cercanas de las capacidades, de los métodos de aprendizaje y del producto innovativo de las Pymes.

⁷ La ESEE es una investigación estadística que encuesta anualmente a un panel de empresas representativo de las industrias manufactureras en España. Ya que el estudio se centra en las pequeñas y medianas empresas, de todos los datos disponibles se ha seleccionado una muestra de empresas que cumplan con los requisitos establecidos por la Comisión Europea para ser consideradas Pymes: 1) Emplear menos de 250 trabajadores; 2) Tener un volumen de negocio anual no superior a los 50 millones de euros o un balance general total no superior a los 43 millones de euros; 3) Ser independiente de otras organizaciones (Commission of the European Communities, 2003).



Acorde a las conclusiones de la investigación, realizada a 64 Pymes argentinas, se expone que las actividades innovativas se efectúan en el marco de una significativa informalidad, destacando el carácter part-time del personal implicado, el desconocimiento de la suma gastada, la falta de un presupuesto y de una estructura formal para el desarrollo de sus diligencias. No obstante, estas empresas pueden identificar un equipo informal que desarrolla actividades innovativas bajo una modalidad continua y estable.

Por otro lado, en México, se encuentra el estudio realizado por Alicia Rubio y Antonio Aragón en el 2005, denominado: "*Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las Pymes del estado de Veracruz*". En dicho documento, los autores intentan conocer cuáles son los factores internos sobre los que las Pyme articulan su ventaja competitiva, utilizando para este fin, una muestra 1425 pequeñas y medianas empresas del estado de Veracruz. Los resultados destacan la importancia que para el éxito tienen las capacidades financieras, la innovación, la posición tecnológica, las destrezas en marketing, la dirección y gestión del talento humano, así como el uso de las tecnologías de la comunicación e información.

Otro proyecto, relacionado con la actividad de las Pymes y sus factores competitivos, fue elaborado por Roberto Estrada, Domingo García y Víctor Gabriel Sánchez, este trabajo se tituló "*Factores de competitividad en empresas mexicanas*", cuyo principal propósito es explorar la correlación que existe entre el éxito competitivo y cinco factores relacionados con el ambiente interno de la Pyme⁸, a través de un estudio empírico en cuatrocientos veinte (420)

⁸ Estos factores son: recursos humanos, planeación estratégica, innovación y tecnología, así como certificación de calidad.



Pymes del estado de Hidalgo en México, desde el marco de la Teoría de los Recursos y Capacidades de la empresa.

Como resultado de este ejercicio investigativo, se halló evidencia empírica acerca que las Pymes más exitosas son aquellas que proyectan estratégicamente, ya que la determinación de estrategia, la fijación de objetivos y las acciones para lograrlos son necesarias para la eficacia y eficiencia de la Pyme. También son exitosas las que innovan en sus procesos, productos y gestión, además que poseen un nivel tecnológico superior en relación con sus competidores. No se encontró evidencia empírica acerca de la formación y experiencia del gerente, no obstante estudios concluyen que los recursos humanos son un factor clave para la competitividad de estas organizaciones, ya que a mejor preparación, mejores decisiones.

Desde el marco nacional, se encuentran varios estudios realizados a las Pymes y su competitividad, desde diferentes puntos de vista. En esta investigación, se analizó el artículo publicado en el año 2005, de Ana Calle y Víctor Tamayo: "*Estrategia e internacionalización en las Pymes: caso Antioquia*", dicho trabajo busca caracterizar el proceso de internacionalización llevado a cabo por Pymes del departamento de Antioquia, para establecer de qué forma lo hacen y qué tan competitivas han sido durante este proceso. Los autores señalan que entre los empresarios antioqueños existe escaso conocimiento de la auténtica dimensión y significado de términos como investigación, innovación, desarrollo de productos y desarrollo y renovación tecnológica. De los pocos resultados que las Pymes en Antioquia presentan en estas áreas, buena parte no corresponde a verdaderas inversiones en ellos.



Finalmente, concluyen que las Pymes no han aplicado mecanismos adecuados para afrontar el reto que conlleva la internacionalización. De esta manera, la estrategia no se ha diseñado para explotar las oportunidades y maximizar las ventajas que poseen estas empresas, lo que conlleva a que los resultados se presenten aleatorios. Indican que es de vital importancia que las Pymes tomen conciencia de los retos que comporta la internacionalización y que usen y desarrollen los mecanismos determinados para la exportación. También se señala, que la innovación debe reconocerse como un proceso gerencial y no como un evento casual; ésta debe ser una preocupación constante de las Pymes para intentar una adecuada competitividad y reconocimiento, en el mercado local, así como en el internacional.

Otro documento interesante, es el titulado "*Revisión analítica de los procesos de Internacionalización de las PYMES*" elaborado por Sabrina Tabares, en el año 2012. Donde analiza las estrategias que deben utilizar las Pymes para poder operar en el ámbito internacional. Para lograr este objetivo, realiza una revisión analítica de los principales esbozos en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en Europa y Colombia.

Dividió su estudio en cuatro secciones, la primera detalla las bases teóricas y conceptuales de la internacionalización de empresas; en una segunda parte, muestra la revisión de estudios sobre internacionalización ejecutados en diversos países del continente Europeo, congregados acorde a las perspectivas de internacionalización analizadas hasta presentar algunos casos en Colombia; la tercera parte muestra las reflexiones en torno a las Pymes colombianas; en último lugar, en la cuarta parte se forman las conclusiones principales. A manera de conclusión



general, plantea que la teoría por Procesos de Uppsala⁹ continua instaurándose como la teoría de internacionalización más empleada por las pequeñas empresas.

Sara y Abel Uribe junto a Sandra Rojas, en el 2011, realizaron un documento titulado “*La internacionalización en las Pymes bogotanas: un caso de emprendimiento desde la visión de las born globals*”. En esta investigación, los autores examinaron la creación de las Pymes Bogotanas, manejando la base de datos de la Cámara de Comercio de esa ciudad (de los años 1972 a 2010) por medio de un análisis perpendicular simple, examinando variables como el número de compañías creadas, las que tenían orientación local, cuales con orientación internacional, todo esto para explicar la actividad emprendedora de las empresas nuevas con propensión internacional.

Obteniendo como conclusión que la tendencia que ha sido evidente en la constitución de nuevas empresas con vocación mundial en Bogotá, sobresale la actividad de importación. Señalando del anterior análisis que las políticas de promoción a la exportación, los planes de asistencia, pierden impacto para la instauración de empresas nuevas con actividad mundial hacia la exportación e inauguración de nuevos mercados. De igual manera resalta la labor desarrollada por Proexport en Colombia, en la promoción de exportaciones es generadora de excelentes condiciones y un ambiente favorable para que las Pymes puedan exportar y lograr su crecimiento en relaciones internacionales.

⁹ Este modelo tiene como hipótesis principal, considerar que la mayoría de las empresas comienzan su proceso de internacionalización cuando aún son pequeñas y se van expandiendo gradualmente. De esta manera, la empresa se desarrolla inicialmente en su mercado nacional y el proceso de internacionalización es el resultado de una gran variedad de decisiones para lograr el crecimiento.



Restrepo y Vanegas en el 2010, elaboraron un artículo sobre la competitividad y comercio exterior en Pymes en el Valle de Aburra, específicamente en el sector textil y de las confecciones. Señalan que en el departamento de Antioquia, las Pymes del sector de las confección y textil son las generadoras de un alto porcentaje del empleo y las ventas, le inyectan dinámica a la economía y, debido a su gran importancia, pretendían evidenciar la incidencia en el desempeño competitivo de éstas del tipo de cambio, esto era posible mediante el cálculo del margen de contribución (MC).

Evidenciando, tras el análisis de resultados, que el 43% de las empresas obtuvieron un desempeño sobresaliente, se encuentran en vía de ser competitivo el 14%, el 12% fueron escasamente competitivas y con un porcentaje del 31% se presentaban las que no son competitivas. Las Pymes presentan un margen de contribución (MC) promedio del 26%, insuficiente para cubrir los costos fijos y generar utilidad. Los niveles vigentes de esta tasa de cambio reducen este margen de contribución y vuelven poco viable este sector, desde el punto de vista de la generación de valor.

A nivel regional, no se encuentran trabajos relacionados con la Pyme y sus factores competitivos. Es por esto que se propone, por medio de la presente investigación llenar esos vacíos en el conocimiento de estas importantes unidades productivas, para el país y en especial para el distrito de Santa Marta.



3. Marco de análisis general de la competitividad y sus determinantes

Para poder establecer cuáles son los factores competitivos presentes en las Pymes, se hace necesario discutir en primer lugar el concepto de la competitividad. Vale la pena aclarar que esta temática es muy amplia y que conlleva una investigación más profunda, ya que surgen un gran número de cuestionamientos alrededor de ella. El objetivo de este trabajo no es examinar la gran cantidad de literatura sobre el tema, sino más bien centrarse en algunas bases teóricas, que debería ser suficiente para aclarar el punto que aquí se abarca. Se busca analizar la temática desde su marco general, y realizar una revisión de los principales elementos conceptuales y teóricos aplicables a las empresas. Los párrafos que subsiguen, sintetizan el sentido de la competitividad que se maneja en este trabajo.

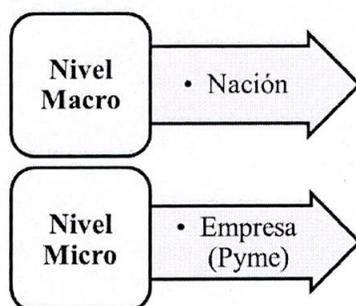
Los diferentes niveles en los que se aborda la literatura en el presente trabajo son: la competitividad país -nivel macro- y la competitividad empresarial -nivel micro-(Ver Ilustración 3-1). Dado que el interés aquí es principalmente en la competitividad de la empresa, no se realizará un debate, lo que se busca es hallar su definición más práctica y definir los principales factores determinantes de la competitividad empresarial.

Al ahondar sobre la palabra competitividad, surgen un sinnúmero de conceptos y teorías alrededor de ella. Se puede reconocer que es una de las palabras más usadas, y abusadas, a nivel económico-empresarial y que cuenta con un variado tipo de interpretaciones. En aras de trazar el



punto de esta investigación, se analizarán temas como la ventaja absoluta, la ventaja comparativa y la ventaja competitiva.

Ilustración 3-1 Niveles de análisis de la Competitividad



Fuente: Elaboración propia

Estas ventajas se introducen en el análisis debido a que son pilar fundamental en la construcción del concepto de competitividad, se puede mencionar que están relacionadas directamente con la capacidad de competir. Estas ventajas son tratadas para analizar el comercio entre naciones y facilitar su análisis.

Las teorías tradicionales marcaron una huella importante en cuanto al comercio se trata, la teoría clásica participó en esta construcción, los clásicos, comenzando por Adam Smith, realizaron importantes aportes. En el caso de este autor, en su libro *La riqueza de las naciones*, llegó a desarrollar la idea de los beneficios del comercio de bienes entre naciones, basado en el concepto de **ventaja absoluta**. Este concepto es brevemente establecido como, la destreza de producir un bien utilizando menos cantidad de insumos que otro productor. Se puede decir

entonces que un país o una empresa tiene ventaja absoluta, cuando es el mejor desarrollando una determinada actividad por un menor costo (1776).

Con el trasegar del tiempo se fue profundizando más en el análisis de los conceptos económicos y sus interacciones con el entorno, lo que propició un cambio de pensamiento en la teoría del comercio internacional. Evidenciado en la creación de una nueva concepción, cuando en 1817, aparece el aporte de David Ricardo, quien introdujo el término de **ventajas comparativas**. Este término no hace referencia a la productividad total, sino al costo de oportunidad como tal. Se podría decir, acorde a este postulado, que un país o empresa tiene ventaja comparativa cuando el coste de oportunidad de producir un bien es menor que el de sus contendientes. Usualmente, el costo de oportunidad está asociado a la ventaja que produce el tener una gran cantidad de un factor único. Con referente a los países, acorde a lo planteado por Ricardo, se concentran en producir aquello de lo que saben hacer de forma más económica y eficiente frente a otros países.

Estas han sido dos de las concepciones clásicas más estudiadas, pero ahora se debe analizar cómo se inserta la economía a los mercados globales y aparece el concepto de competitividad como modo de inserción, y con ella un autor muy importante, Michel Porter¹⁰, de quién se puede decir introdujo el concepto en el ámbito microeconómico. Hablar de Porter es un paso obligatorio cuando de competitividad se trata, su aporte, consistió inicialmente en la introducción del concepto de **ventaja competitiva**. El cual es determinado por este autor en 1985, como el valor que una compañía es capaz de introducir para sus compradores, en forma de

¹⁰ El principal exponente sobre la competitividad es Michael Porter, quien es profesor en Harvard y autoridad en el mundo en temáticas sobre la estrategia de empresa, desarrollo económico de naciones y regiones, y diligencia de la competitividad empresarial en diferentes sectores. Autor de numerosos libros y artículos al respecto.

costos pequeños que los de los contendientes, para beneficios similares o por la perspectiva de productos particulares cuyos ingresos sobrepasan a los costes de producirlos. Para Porter, el valor es la cuantía que los clientes pagarían por lo que la firma les suministra. Según el postulado porteriano las empresas obtienen ventaja competitiva en los factores de producción que poseen.

Este concepto, Porter lo relaciona con la estrategia, y afirma que la estrategia competitiva establece el éxito o fracaso de las empresas. Según Porter (1993), la estrategia hace referencia a una habilidad o destreza, y la competitividad¹¹ es entonces un indicador que mide capacidad de una empresa de competir frente al mercado y a sus rivales comerciales.

Para sostener una ventaja competitiva, se debe seguir una estrategia o plan que lo permita. Conservar el coste más bajo frente a los contendientes y alcanzar un volumen elevado de ventas es el argumento céntrico de la estrategia. Es por esto que la calidad, el servicio, la disminución de costos a través de una mayor práctica, la construcción eficaz de economías de escala, el rígido control de costes y muy especialmente de los costes variables, son estudiados constantemente. Porter señala dos tipos de ventajas competitivas, *el liderazgo en costos*, es decir la capacidad de ejecutar un producto a un costo menor que los contendientes y *la diferenciación del producto*, entendida como la capacidad de brindar un producto diferente y más atrayente para la clientela que los ofrecidos por los adversarios (1991).

3.1. Definiendo el concepto de competitividad

¹¹ Concebida la competitividad en este punto, como la capacidad de hacer uso de esa destreza para perdurar en un ambiente.

Se comienza a hablar entonces de la competitividad como concepto, la cual se establece, como la indagación de una posición relativamente favorable dentro de un mercado específico, con relación a los rivales, que le permitirá perdurar y crecer. En el Diccionario Enciclopédico, la competitividad se define como: “*Capacidad de competir o de soportar la competencia económica o deportiva*” (2009). Y como ya se ha mencionado, es un concepto que no posee un límite exacto y se delimita en correspondencia con otras concepciones.

En economía y dentro de sus estudiosos, no existe un dictamen común acerca de su significado. Se dan algunas concepciones de diversos campos, desde los temas asociados al comportamiento, los aspectos macroeconómicos hasta meras concepciones microeconómicas. El nivel de definiciones disponibles en la bibliografía es prodigioso y amplio, lo que confirma que la competitividad es un concepto que aún se está construyendo. En aras de ilustrar lo anterior, se mostraran concepciones a diversos niveles:

3.1.1. Macro nivel: Competitividad de las naciones.

En cuanto a las naciones, Porter (1990) define la competitividad como la producción de bienes y servicios de mayor calidad y costo menor, que representaría crecientes beneficios al mantener y aumentar los ingresos reales de los habitantes de un país.

Porter señala dos puntos importantes a la hora de obtener por una nación ventajas competitivas, estos son invertir y exportar. Establece que si los países cuentan con



organizaciones que realicen estos dos puntos, su prosperidad económica aumentará considerablemente (1990).

Porter (1990), realiza un planteamiento sobre cuatro determinantes interrelacionados, donde el efecto o alcance de uno de sus factores depende del estado de los otros, estos factores son: las condiciones de factores de producción (insumos); las condiciones de la demanda; las industrias relacionadas y los sectores de apoyo; el contexto para la estrategia y la rivalidad empresarial; y dos elementos exógenos como son el gobierno y el azar.

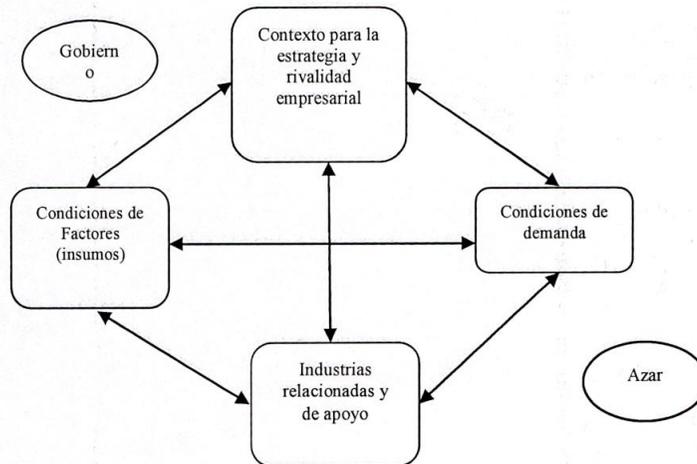
En su conjunto, estos cuatro (04) factores determinantes de la competitividad de una nación forman un sistema dinámico que no se limita a la sumatoria de sus partes, y que funciona como un todo, denominado Diamante de la Competitividad. Existen múltiples relaciones entre los factores y de éstos con el gobierno y la casualidad, de manera que todo cuanto sucede en uno de ellos afecta el sistema (Ver Ilustración 3-2). La ventaja competitiva aquí, se crea a través de la interrelación de todos los elementos que intervienen en la industria.

Ahora bien, analizando la composición de este diamante obtenemos:

1. La condición de los factores, esto hace alusión a los factores con los que se cuenta para competir, pueden ser estos recursos físicos, humanos, la tecnología, infraestructura.
2. Condiciones de la demanda, aquí se estudia el carácter de la demanda interna que se presenta, su nivel de satisfacción y que se cumpla con sus expectativas.



Ilustración 3-2 Diamante de la Competitividad de Porter



Fuente: Elaboración propia con base en Porter (1993).

3. Contexto para la estrategia y rivalidad empresarial, se hace referencia aquí sobre el ambiente competitivo como tal, en términos microeconómicos. El contexto que se gestiona y crean las organizaciones.

4. Industrias relacionadas y de apoyo, la presencia de este determinante crea ventajas, ya que hace referencia a la existencia o no de sectores de apoyo, que cooperan en la labor que desarrollan las empresas y este apoyo lo encuentran dentro de su propio país, acción que optimiza y facilita muchos procesos. Buscan actuar como clúster.

Y los dos últimos determinantes son el azar y el gobierno, en cuanto al azar, hace referencia a factores que no pueden ser controlados y que afectan los demás elementos del diamante. Y por último, pero no por eso menos importante el gobierno, que es considerado un factor exógeno completamente, ya que afecta directamente a los demás determinantes, pero él no se ve afectado por estos.

Se afirma que a un país lo hacen competitivo las empresas competitivas que hay en éste (Porter, 1990). Sin embargo, estas empresas deben conocer qué sucede en su propia nación, a fin de determinar su capacidad o incapacidad para crear y mantener una ventaja de tal tipo, en especial en el ámbito internacional. A su vez, el país debe ayudar a que sus empresas alcancen mejor productividad en los sectores en que compiten. De esto dependerá, de gran manera, el sostenimiento y el nivel de vida de esa nación.

Otro concepto es el de La Comisión Presidencial de Estados Unidos sobre Competitividad Industrial, define la competitividad de las naciones como el nivel en el cual una nación puede, bajo unas circunstancias de libre mercado, introducir bienes y servicios que cumplan las exigencias de compradores internacionales y optimizar los ingresos de sus ciudadanos (Ministerio de Comercio Exterior y Universidad Nacional de Colombia, 2003).

3.1.2. Micro nivel: Competitividad empresarial.

Es importante para el marco de análisis, dentro del cual se encuentra este estudio, establecer el concepto de competitividad empresarial. Cabe señalar que similar a lo que ocurre con la competitividad en general, aparecen muchas definiciones y no es una tarea sencilla enlazarlas. No obstante, se puede decir que partiendo de la revisión de la literatura, los elementos que pueden llegar a ser aceptados por todos, están asociados a la innovación, productividad, calidad de los productos y servicios brindados y los precios bajos que se ofrecen.

En una publicación de la Universidad Central, Cabrera, López & Ramírez (2009), citan a diversos autores para entablar el marco de la competitividad en las empresas, inician



mencionando a Porter (1993), que insiste en la importancia del proceso productivo como criterio determinante de la competitividad. Otros autores, como Urrutia, quien asevera en 1994 que la competitividad es la capacidad de responder ventajosamente en los mercados internacionales. Otro concepto establece Reinel, quien afirma que la competitividad de la empresa es el performance estimado por la capacidad que tiene para crear más valor agregado que sus contrincantes (2005).

Es también relevante, presentar el concepto de otros autores, como Valero (2004) y Michalet (1981), que como citan Cabrera, López & Ramírez (2009), insisten en la permanencia de las empresas en el mercado libre como un criterio de competitividad. La relevancia de la innovación en la creación de productos es acentuada por Román (2004); por otro lado, Pallares (2004) da gran importancia tanto a la capacidad de formar redes como a la agrupación; Malaver (1999) estipula que la competitividad es la necesidad de las firmas de mantenerse y consolidarse dentro de sus mercados, asumiendo como guía el grado de participación en ellos, a partir de una noción sistemática que reúne elementos económicos, empresariales, políticos y socioculturales.

El concepto de competitividad empresarial, es la base para este estudio, ya que las pymes son la unidad de análisis seleccionada. En ese orden de ideas, el concepto adoptado en esta investigación es el establecido por Aragón y Rubio, quienes señalan que la competitividad es la capacidad de una empresa que tras competir con otras, logran alcanzar una posición competitiva favorable, que admita conseguir un desempeño superior al de sus rivales (2005).

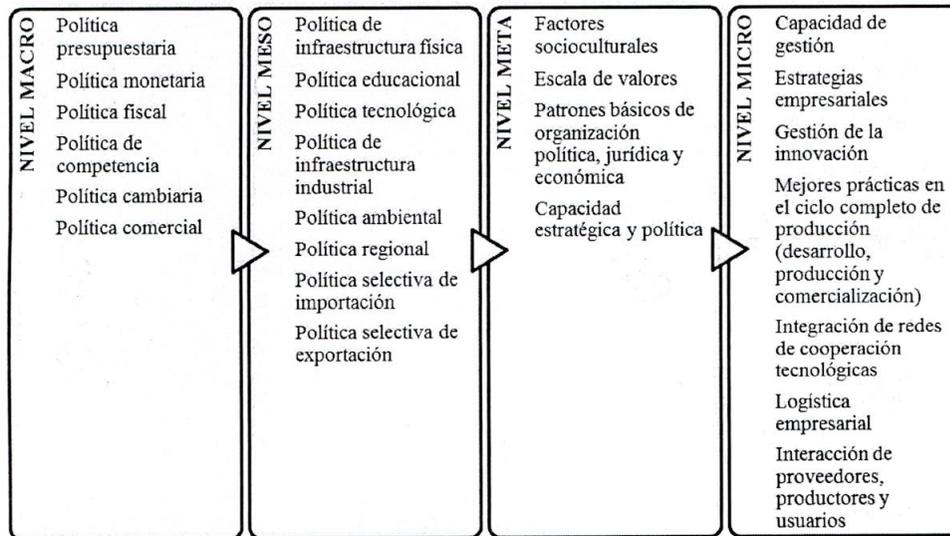
3.1.3. Competitividad Sistémica.

Ahora, la forma en la que todos estos conceptos y aproximaciones teóricas se acoplan o cobran sentido, va de la mano con la creación o enlace con otro tipo de concepciones. Es aquí, donde se abre un espacio propicio para el estudio de la competitividad sistémica. Intentando de esta manera, entender cómo pueden juntarse los niveles en los que este estudio se centró: Macro (Nación) y Micro (Empresa). Es interesante, como ejercicio, revisar como otros elementos entran al debate.

La competitividad sistémica es un término introducido por el Instituto Alemán de Desarrollo y es un concepto que adiciona otros niveles de análisis para la competitividad. Esto debido a que establecen que la competitividad empresarial no es algo que se dé naturalmente al cambiar el contexto del país o el nivel macro, tampoco se elabora apelando únicamente al espíritu empresarial que se maneja en el nivel micro. Señalan, que es más bien el fruto de un patrón de interacción compleja y eficiente entre el Estado, las compañías, las instituciones mediadoras y la capacidad de una sociedad organizativamente. Indican que los estándares competitivos de relevancia en todos los niveles del sistema y la interacción entre ellos es lo que genera ventajas competitivas (1994).

Los niveles que se manejan en la competitividad sistémica son el nivel macro, meso, meta y micro (Ver Ilustración 3-3). Evidenciando la entrada en escena de otros niveles como lo son: el meso y el meta. Al analizar cómo se conjugan los esfuerzos en los diferentes niveles del sistema, se resalta condiciones que podrían denominar a un país como más competitivo que otros.

Ilustración 3-3 Niveles de la Competitividad Sistémica



Fuente: Elaboración propia con base en base Messner (1997).

3.2 Determinantes de la competitividad

Continuando con el estudio de la competitividad tomando como unidad de observación las empresas, en este caso las Pymes, se analizan cuáles son los factores que de acuerdo al concepto de diversos autores y escuelas, determinan la competitividad empresarial. Para esta investigación se parte de la base de la teoría de los recursos y capacidades, para determinar los factores que proporcionan competitividad a una compañía.

3.2.1 Teoría de los recursos y capacidades

Como se analizó en el apartado anterior, hablando de competitividad sistémica, la competitividad puede ser producto de la interacción de los diversos niveles que constituyen un



sistema. En ese orden de ideas, se concluye que la competitividad de las organizaciones se relaciona tanto a factores internos, como externos. Ahora, dentro de este estudio se contempla el análisis de los factores competitivos de las Pymes desde su interior, es decir, establecer qué es lo que hacen internamente para ser más competitivas. Sin desconocer el papel que tiene los factores externos, quienes repercuten directamente en el comportamiento interno de la organización. Es así como se establece a la teoría de los recursos y capacidades, como eje de la competitividad empresarial.

La teoría de recursos y capacidades especifica que las organizaciones de tipo empresarial son disímiles entre sí con referencia a los recursos y capacidades que tienen en un momento fijo, también por como las distintas particularidades que tienen y que dichos recursos y capacidades no estén disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones. Esta proposición permite orientar el análisis hacia los aspectos más distinguidos del interior de las organizaciones, en correspondencia con el análisis externo ejecutado y como plataforma para el esbozo estratégico general y de recursos humanos que se da posteriormente. Asimismo es un instrumento que permite instituir las fortalezas y debilidades de la organización internamente. Y según este postulado, la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles es a través del desarrollo de capacidades distintivas.

Esta teoría, tiene como tesis principal, la existencia de diversidad entre las compañías en cuanto a los recursos que intervienen; dicha heterogeneidad es la que explica los diferentes resultados obtenidos por cada una de ellas. (Barney, 1991)



3.2.1.1. Recursos.

Barney, apuntó que los recursos de la empresa contienen todos los activos, capacidades, métodos organizativos, conocimientos, particularidades de la empresa, información, que son controlados por ella y que le permiten idear y desarrollar estrategias para ampliar su eficacia y eficiencia. (1991)

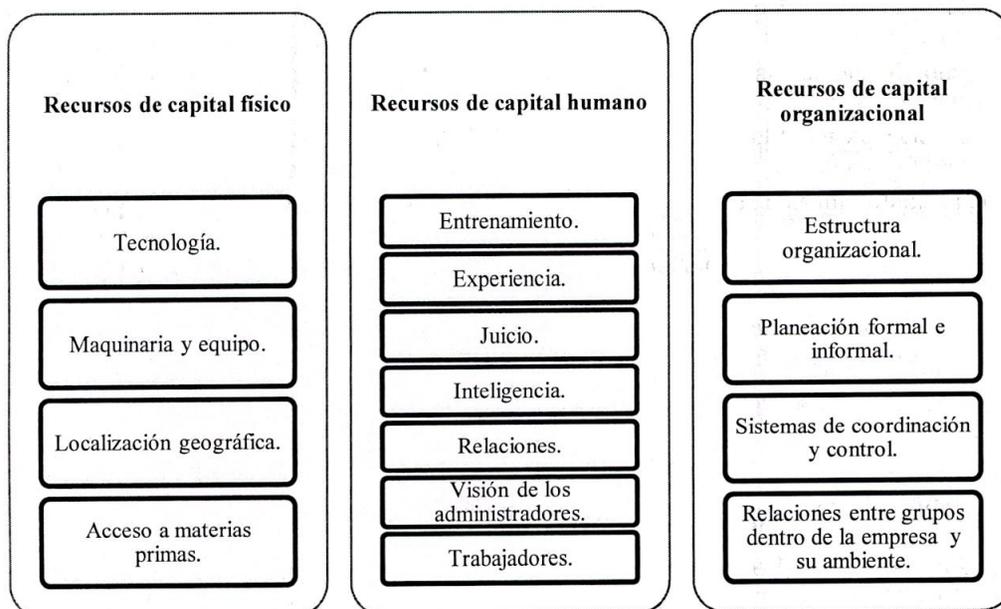
Los recursos con los que cuenta una empresa pueden ser amplios en número y en variedad de acuerdo a un sinnúmero de postulados y autores, se puede decir que son ilimitados. En ese orden de ideas y para realizar un mejor análisis, estos posibles recursos de las empresas, pueden ser clasificados en tres categorías: Recursos de capital físicos, de capital humano y de capital organizacional.

Cada de uno de estas tres categorías, incluye una serie de recursos acorde a lo planteado con Barney (1991), como se muestra en la Ilustración 3-4. Es así, como se establece que dentro de los recursos de capital físico, se tienen atributos como la tecnología con la que cuenta la empresa, la maquinaria y el equipo, la localización geográfica que también es catalogada como un recurso físico importante y por último el acceso a las materias primas. Todos estos recursos pueden ser apropiados por cualquier empresa, pero para que sean fuente de ventaja competitiva, deben conducir a implementar una estrategia que mejore su eficiencia y eficacia.

En la categoría de recursos de capital humano, se encuentran atributos como el entrenamiento del personal, experiencia adquirida, el juicio crítico, la inteligencia con la que se

manejan los asuntos, las relaciones que se construyen, la visión que tengan los administradores y gerentes de estas organizaciones y sus trabajadores. Esta categoría es considerada por muchos autores, uno de los recursos más importantes con los que cuenta una organización, tal como lo señala Pfeffer, quien insta que las habilidades, los conocimientos y actitudes del personal de una compañía y la forma en la que estos laboran son elementos cada vez más importantes para las firmas, ya que las tradicionales fuentes de éxito, como lo son la tecnología, los productos, el mercado, los recursos de capital y por último las economías de escala, son menos eficaces de lo que alguna vez fueron (1994).

Ilustración 3-4 Clasificación de los recursos de la empresa



Fuente: Elaboración propia con base en Barney 1991.

Por ultimo, se tiene la categoria que incluye los recursos de capital organizacional, aquí se señalan atributos y factores vitales dentro de una empresa tales como su estructura organizacional, la planeacion, los sistemas de coordinacion y control que instituyan y las relaciones existentes dentro de la misma organización entre grupos y las que se dan en el ambiente que se mueve la empresa. Como ya se mencionó, todos estos recursos son fuente de ventaja competitiva en la medida que las características de estos recursos, sean consideradas con una importancia estrategica alta, si estos son escasos, dificiles de imitar, valiosos y de alguna manera insustituibles (Barney, 1991).

3.1.1.2. Capacidades.

Sobre las capacidades se ha mencionado en la literatura por Hitt & Hoskisson, que es la destreza que tiene un conjunto de recursos de desarrollar una labor o actividad de modo integrado (1999). Analizando lo anterior, es viable afirmar que la capacidad que tenga una organización empresarial para conseguir el éxito sobre sus competidores, obedecerá primordialmente a los recursos que esta tenga y en la manera que sean administrados. Las capacidades son las encargadas de permitir el despliegue ordenado de una serie de recursos para transformarlos y generar un plus en la organización que mejore la productividad, la eficacia y eficiencia, la calidad y ser de esta manera fuente de ventajas competitivas.

Los recursos con los que cuenta la empresa, se integran en capacidades que hacen posible realizar acciones concretas con miras estratégicas. Berumen señaló que no todos los recursos, capacidades y competencias de una firma son importantes estratégicamente hablando, y se



establece entonces las competencias distintivas, las cuales son entendidas como las competencias que hacen posible a una organización obtener una ventaja competitiva sostenida y un desempeño superior al presentado por sus competidores (2006).

3.2.2. Factores competitivos

Ahora, en el ejercicio de establecer en la literatura cuáles serían los factores competitivos de una empresa bajo la perspectiva integradora concedida por la teoría de los recursos y capacidades, se pueden mencionar algunas nociones sobre trabajos y autores que aportan, bajo su perspectiva y método, cuáles serían estos elementos que determinan la competitividad. Estos factores determinantes de la competitividad, como ya se ha analizado pueden ser de diversa naturaleza e índole, van desde los tangibles a los intangibles.

Según señala la CEPAL (2007), en la literatura sobre la economía, se emplea a menudo la productividad, como el indicador óptimo para estimar competitividad. Definiendo la productividad como la tasa de un volumen de medida del producto con relación a un volumen de medida de uso de factores productivos. La productividad refleja la incorporación de tecnología (proceso y producto), la mejora de la calidad, la introducción de bienes de capital, la eficiencia productiva, etc. Los cambios en productividad son un mejor indicador de competitividad.

Analizando el concepto de la teoría sistémica de la competitividad Esser, Hillebrand, Messner & Meyer-Stamer (1994), establecen como determinantes competitivos:

- Gestión de la innovación.
- Interacción entre proveedores, fabricantes y beneficiarios.



- Calificación del personal y la capacidad de gestión.
- Estrategias empresariales.
- Logística empresarial.
- Mejores prácticas en el ciclo completo de producción.
- Integración en redes de cooperación tecnológica.



Acorde a lo planteado por la OECD (1992), algunos de los factores que contribuyen a la competitividad de una organización son:

- La exitosa administración de los flujos de producción, y de relaciones de materia prima y elementos.
- La capacidad de establecer relaciones exitosas con otras empresas dentro de la cadena de valor.
- La capacidad de combinar I+D interna con I+D realizada en universidades, los centros de investigación y otras compañías.
- La integración exitosa de planeación de mercado, actividades de I+D, diseño, ingeniería y manufactura.
- La capacidad de incorporar cambios en la demanda y la evolución de los mercados.

Otro autor destacado, que aporta información valiosa para el debate es Laplane, quien estipula que el desempeño competitivo de una firma obedece a un extenso conjunto de componentes, que se subdividen en los correspondientes a la parte interna de la empresa, se presentan unos de carácter estructural y por último se encuentran los de naturaleza sistémica. Establece que los factores internos de la empresa son todos aquellos se encuentran dentro de su

poder de decisión y por medio de los cuales busca diferenciarse de sus contendientes. Por otro lado se encuentran los factores estructurales, los cuales, no son de control absoluto de la empresa, pero están en parte dentro de su zona de influencia y determinan el ambiente competitivo que afrontan. Y por último, hace referencia a los elementos de naturaleza sistémica, los cuales son factores estrictamente externos, que impactan el ambiente competitivo y pueden incidir de manera significativa en las ventajas de las compañías en dicho entorno (Laplane, 1996).

Autores como Sharma y Fisher, establecen que la productividad, la innovación, todo lo relacionado con los recursos humanos, la adopción de mejores prácticas, el mejoramiento continuo, las grandes ventas exportables, integración de actividades entre las firmas y con otras, son los elementos más dicentes al momento de hablar de competitividad (1997).

Jiménez (2006) plantea la competitividad con relación a la capacidad de gestión de la gerencia en todos los aspectos relacionados con el negocio. Este autor define como factores que determinarán la competitividad los siguientes: la gestión comercial, gestión financiera, gestión relacionada con la producción, la internacionalización, ciencia y tecnología y por último la gestión seguida desde la gerencia.

Establecido entonces, el concepto y tesis de estos autores, se ha elaborado una tabla (Ver Tabla 3-1) con el propósito de ilustrar cuales son los principales factores competitivos, tomando con unidad de análisis la empresa. Los cuales se recopilaron en la literatura y son producto del análisis realizado a lo largo del presente trabajo.



Tabla 3-1 Factores determinantes de la competitividad según literatura

FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD	AUTORES
Productividad: tecnología (proceso y producto), mejora de la calidad, introducción de bienes de capital, eficiencia productiva.	CEPAL (2007)
<p>Calificación del personal y la capacidad de gestión.</p> <p>Estrategias empresariales.</p> <p>Gestión de la innovación.</p> <p>Mejores prácticas en el ciclo completo de producción.</p> <p>Integración en redes de cooperación tecnológica.</p> <p>Logística empresarial.</p> <p>Interacción entre proveedores, fabricantes y beneficiarios.</p>	Esser, Hillebrand, Messner & Meyer-Stamer (1994)
<p>La exitosa administración de los flujos de producción, y de relaciones de materia prima y elementos.</p> <p>La integración exitosa de planeación de mercado, actividades de I+D, diseño, ingeniería y manufactura.</p> <p>La capacidad de combinar I+D interna con I+D realizada en universidades, los centros de investigación y otras compañías.</p> <p>La capacidad de incorporar cambios en la demanda y la evolución de los mercados.</p> <p>La capacidad de establecer relaciones exitosas con otras empresas dentro de la cadena de valor.</p>	OECD (1992)
<p>Componentes internos</p> <p>Componentes de carácter estructural</p> <p>Componentes de naturaleza sistémica</p>	Laplane (1996)

Productividad	Sharma, B. & Fisher, T. (1997).
Innovación	
Recursos humanos	
Mejores prácticas	
Mejoramiento continuo	
Grandes ventas exportables	
Integración de actividades	Jiménez (2006)
Gestión comercial	
Gestión financiera	
Gestión de producción	
Internacionalización	
Ciencia y tecnología	
Gestión gerencial.	

Fuente: Elaboración propia

4. Caracterización de la Pyme

La presente investigación tiene como objeto de estudio, la población formada por pequeñas y medianas empresas (Pymes) exportadoras del distrito de Santa Marta. Acorde a la definición establecida en la Ley 1450 de 2011 se delimita el universo de este trabajo (Ver Tabla 1-1).

4.1. Pymes en Colombia

Dinero, en el 2001, resaltó el papel que venían desempeñando las pymes en la economía colombiana en los años recientes. Un estudio realizado por la Anif sobre las pyme estipula que estas compañías han pasado por un agudo proceso de reestructuración tecnológica y corporativa.



En el período comprendido por la década del 90, el promedio de crecimiento de la pyme industrial fue de alrededor el 3,4%, muy por encima al total de la industria, estipulado en 2,3%. En 1999, el año de la peor recesión industrial del siglo XX, la pyme evidenció una caída de 6,1%, menor a la de 9% que recolectó el total de la industria. Y el desarrollo promedio anual de la productividad fue de 6,7% al año, entre 1992 y 1999, cuatro puntos por encima de las grandes empresas.

En Colombia, las asociaciones de pymes no han sido muy fructíferas. Según estos, las pymes tienden a una cultura empresarial centrada en la propia organización, con gran desconfianza hacia el mundo exterior. Pocas tienen una estrategia definida sobre la realización de alianzas estratégicas. Las alianzas y asociaciones son importantes para lograr integrarse a los mercados internacionales y obtener grandes escalas de producción (Pyme: cambio de mentalidad, 2001).

El gobierno nacional ha desarrollado una serie de parámetros que pueden servir de ayuda de solución a los problemas de las Pymes colombianas, dentro de las cuales se encuentra el plan Expopymes, creado con la finalidad de lanzar a las pequeñas y medianas empresas al mercado internacional, el cual otorga a las pymes un apoyo integral y dirigido para posicionar exitosamente sus productos en los mercados extranjeros. Entre muchos otros recursos y estrategias.



4.1.1. Dificultades presentadas a la Pymes.

Acorde a Saavedra (2005), los problemas más comunes y que representan desventajas en las Pymes colombianas están relacionados a muchos factores entre ellos se encuentran:

- Limitación en oferta y recursos, tales como la tecnología, financiación y calidad ISO
- Baja sensibilización sobre la propiedad industrial
- Baja competitividad en gestión (capacidades gerenciales)
- No orientación al mercado
- Limitada cultura asociativa
- Falta cultura innovadora
- Poca internacionalización.

Puyana, aporta que una de las mayores dificultades que se les muestra a las Pymes Colombianas es su poca capacidad administrativa para vincularse con el sector externo, la poca o casi nula información sobre oportunidades de exportaciones competitivas y sostenibles, con altos niveles de valor agregado, como consecuencia de una pequeña capacitación y gestión gerencial en el área internacional y su reducido acceso a tecnologías, especialmente las relativas al comercio exterior, los mayores impedimentos al proceso exportador de las Pymes nacionales hace referencia a factores relacionados con el marketing como son la adecuación del producto a los requerimientos del mercado externo, la falta de información (o conocimiento) de los mercados, el acceso a adecuados canales de distribución y la falta de capacitación en marketing internacional.

Dentro de este estudio se enmarca la competitividad como una estrategia de crucial importancia a la hora de pensar en la internacionalización, que como se mencionó anteriormente es uno de las barreras que las Pymes colombianas deben romper y en este caso particular las Pymes exportadoras samarias.

4.2. Pymes exportadoras del distrito de Santa Marta

Las pymes exportadoras del distrito de Santa Marta, son el objeto de estudio del presente trabajo, estas organizaciones empresariales, forman parte de una base de datos de Proexport, obtenida en noviembre de 2013. Acorde a lo investigado en los documentos consultados y bases de datos, las pequeñas empresas conforman el 72%, mientras las medianas solo el 28% de las pymes exportadoras del distrito de Santa Marta. (Ver Gráfico 4-1)

Gráfico 4-1 Clasificación de acuerdo al tamaño de las Pymes exportadoras del distrito de Santa Marta

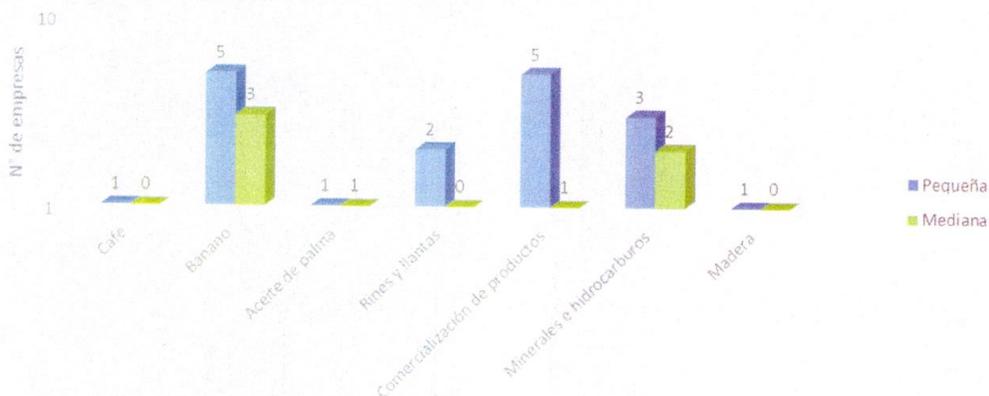


Fuente: Elaboración propia con base en información de Proexport (2013).

Las pymes estudiadas, provienen de diversos sectores; las pymes exportadoras bananeras son las dominantes, siguen en su orden las empresas dedicadas a la producción y

comercialización de productos. Las pyme pertenecientes al sector minero energético también se ven representadas con 5 pymes. (Ver Gráfico 4-2).

Gráfico 4-2 Composición por sector y/o industria



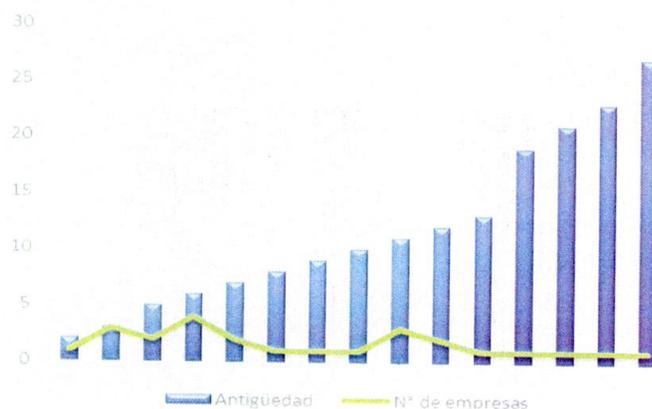
Fuente: Elaboración propia con base en Proexport.

De las pymes exportadoras del distrito de Santa Marta, muy pocas se dedican a la extracción de aceite de palma, solo se registra la participación de dos organizaciones, una pequeña y una mediana empresa en esta industria. Y la industria del café se ve representada por una sola pyme, aunque los gremios palmero y cafetero se encuentran muy bien posicionados en el distrito. El promedio de antigüedad de la pyme exportadora del distrito de Santa Marta es de 12 años. Se evidencia la presencia de pymes con más de 20 años en el mercado y existen sin embargo otras que han iniciado operaciones muy recientemente, con una antigüedad de 3 años en el terreno empresarial. (Ver Gráfica 4-3)

Siendo este distrito provisto de ventajas comparativas frente a otras ciudades para exportar, se puede identificar que son muy pocas las pymes que han incluido esta actividad en sus operaciones, y quienes no aprovechan esta ventaja. La mayoría de las pymes del distrito de

Santa Marta, exportan productos agrícolas o del sector agroindustrial. Del sector tecnológico no se presenta ninguna, lo cual evidencia la poca especialización de estas empresas.

Gráfico 4-3 Antigüedad de las pymes exportadoras



Fuente: Elaboración propia.

5. Resultados

Para la elaboración de este trabajo se ha utilizado un acercamiento cualitativo y cuantitativo, desarrollada en distintas fases para la realización de un análisis más holístico. El estudio se realiza en tres fases, que incluyen la aplicación de instrumentos de recolección de información a expertos por medio de entrevistas, a empresarios a través de encuestas y por último el contraste con la teoría analizada. Estas aproximaciones, principalmente cualitativas se realizan para obtener información adaptada a la realidad que viven estas organizaciones y su entorno.

5.1. Expertos

En este apartado se presentan los resultados obtenidos, con respecto al análisis correspondiente de la entrevista a profundidad realizada a tres expertos en la temática, quienes representan los puntos de vista desde la academia hasta el sector del gobierno (Ver Anexo 2.1).

Se da inicio al análisis estableciendo que los expertos coinciden que la competitividad no es una cualidad exclusiva de las naciones, sino que son las empresas quienes compiten y hacen competitivo un país. Frente a la competitividad de Colombia, uno de los aportes se apoya en la postura de Paul Krugman, ya que no considera que se pueda calificar a un país como competitivo. Lo que se debería decir es que un país presenta una serie de condiciones (ambiente macroeconómico) que le permite a industrias/sectores, empresas, productos ser competitivos. Es más relevante hablar de un ambiente macroeconómico para un país que la competitividad del país.

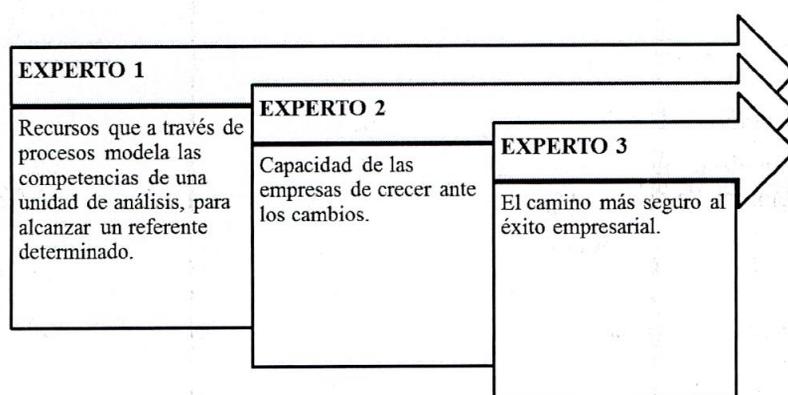
Aunque, también se señaló que en Colombia aún falta mucho para ser considerado un país competitivo. Y se adiciona que es claro que lleva muchos años tratando de ser productivo más no competitivo. Se cita un ejemplo concreto, el café que es icono del país con más de 50 años de historia, hoy no tiene forma de competir con los cafés especiales de Brasil, Laos o Vietnam que tienen solo 10 años de presencia en el mercado global. La razón de esto, acorde a los expertos, es que para hacer un país competitivo se necesitan tres cosas: A) Participación real del Estado. B) Talento humano calificado. C) Tecnología.

En aras de establecer el concepto de competitividad, se analizan los conceptos de cada uno de los expertos, para uno de ellos, la competitividad puede definirse como el conjunto de



recursos que a través de procesos modela las habilidades (competencias) de una unidad de análisis, para alcanzar un referente determinado. Para otro de los expertos entrevistados, la competitividad hace referencia a la capacidad que tienen las empresas de crecer ante los cambios en el mercado y el último experto, señala que es el camino más seguro al éxito empresarial (Ilustración 5-1).

Ilustración 5-1 Concepto de competitividad según expertos



Fuente: Elaboración propia.

Este panel de expertos, añaden que las organizaciones buscan un referente ya sea interno o externo, la competitividad es la que enmarcaría ese referente, por lo tanto, se considera que este término no es una sola característica sino el conjunto de características que deben ser cumplidas para alcanzar un referente determinado (por ejemplo: mayor participación en el mercado, mejor calidad en productos, precios más bajos, etc.).

Dentro de los testimonios conseguidos, se obtuvo el ejemplo de uno de los expertos sobre cómo la competitividad juega un papel determinante en la operación de las empresas, establece que es indiscutible el papel de la competitividad como característica obligada. Ilustra como en su

negocio, un fondo de capital de riesgo con sede principal en Montreal Canadá y Oficinas en Toronto, New York y Colombia, se contrata solo nuevos candidatos bilingües (deben manejar el idioma inglés y francés), es plus que dominen otra lengua como el español, mandarín o portugués. Esto es un simple ejemplo de lo que hacen, pero es clave en una organización para ser vista como diferente, multicultural y dinámica frente a sus competidores.

En cuanto a lo factores competitivos de las pymes, acorde a lo planteado por los expertos los elementos tienden a ser heterogéneos (Ver Ilustración 5-2). Dos de los expertos apuntaron a que la interacción y presencia de tanto factores internos, como externos es indiscutible. Establecen en cuanto a los factores externos, el soporte financiero, correspondiente a fondos de capital, angel investors, entre otros y un segundo factor externo, estipulado como no financiero, donde se categoriza la alta gerencia, la asesoría especializada, el coaching, programas de mentoría, entre otros. Todos estos factores conforman las condiciones macro que tienden a ser iguales para todas estas organizaciones.

El punto más importante, se traza al indagar sobre las condiciones micro que rodean estas empresas, donde uno de los expertos señala directamente, que los factores competitivos de las pymes son la estructura de costos, el acceso a mercado y la innovación, adiciona otro experto la alta gerencia y el valor agregado del producto/servicio. El último de los especialistas entrevistados, señaló que las condiciones y característica de cada pyme son únicas, y que para poder definir los factores que intervienen en su competitividad se hace necesario estudiarlas individualmente; dependen de los recursos y capacidades que posean individualmente.

Los expertos consideran que las pymes exportadoras, por el simple hecho de exportar ya se puede denotar que están realizando esfuerzos por ser competitivas. Que aún falta mucho, pero el camino se está construyendo, las empresas que hoy exportan evidencian que tienen una capacidad de competir y ganar. Sin embargo esta capacidad cambia permanentemente en el tiempo y de acuerdo a las necesidades del mercado.

Ilustración 5-2 Factores de competitividad en Pymes según expertos

Experto 1	Experto 2	Experto 3
<ul style="list-style-type: none"> • El análisis para una PyMe debe ser individual. Las condiciones macro pueden ser comunes a todas, pero en lo micro es donde las características de una u otra pueden variar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de costos • Acceso a mercados • Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Externo:</i> 1. Soporte Financiero (Fondos de capital, angel investors, Family Office Investors) 2. Soporte No financiero (Mentoring Programs, Coaching...etc) • <i>Internos:</i> 1. Alta gerencia 2. Valor agregado en Producto

Fuente: Elaboración propia.

Otro de los puntos indagados, iba dirigida hacia el papel que las universidades y el gobierno, como factores externos determinantes en la competitividad de las pymes exportadoras del distrito de Santa Marta. Al respecto los expertos coincidían en que las universidades juegan un papel importante en el aumento de la competitividad de estas empresas; para ello, deben formar talento humano competente que responda a las necesidades del mercado, desarrollar procesos de investigación aplicada y orientada a la oportunidades del mercado y por último, ofrecer servicios de extensión como consultoría, servicios de laboratorios y prototipos.

Con respecto al papel del gobierno, coinciden en que es vital para estas organizaciones. Pero este apoyo para ser más efectivo debe ir cohesionado con el esfuerzo de los empresarios, ya que a Colombia no solo le falta este apoyo del gobierno, señalan que el emprendedor también debe hacer su parte aprovechando y administrando adecuadamente este apoyo. Lo que se reflejaría en un producto de alto valor agregado que mostrar. Coinciden que empíricamente existen bastantes estudios que reflejan que la unidad de los sectores público y académico, hacen que una ventaja comparativa, se pueda transformar en ventaja competitiva, como condición necesaria, sin embargo para hacerla suficiente, la ventaja competitiva tiene que ser sostenible.

5.2. Empresarios Pymes

En este apartado se presentan los resultados obtenidos, con respecto al análisis correspondiente de la encuesta realizada a empresarios pymes, quienes representan los puntos de vista desde el sector empresarial (Ver Anexo 2.2). De las 25 pymes seleccionadas, solo se les aplicó encuesta a 6 firmas, quienes accedieron a diligenciarla y proporcionar mayor información.

Los principales hallazgos en cuanto al concepto de competitividad asumido por los empresarios pymes, no presentan una concordancia definitiva, aunque se pudo establecer coincidencias, dentro de las que se pueden mencionar principalmente encaminan el concepto a la capacidad que tienen las empresas de obtener un alto nivel de rentabilidad en el mercado, en relación con sus competidores, la capacidad que le permite afrontar la competencia, de permanecer y crecer en el mercado, otros empresarios lo relacionan con ser mejor en todos los aspectos que su competencia y optimizar siempre.

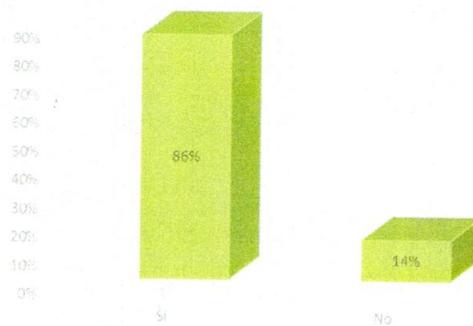
Los resultados obtenidos con respecto a los factores, que a las pymes consultadas les repercuten en sus operaciones como determinantes de la competitividad, son concordantes con la literatura de la temática y lo establecido por expertos. Los empresarios pymes señalan dentro de estos factores los siguientes: la calidad del producto y precio, innovación, altos niveles de productividad y la asociatividad, la planeación estratégica, los programas de medición de rendimiento y metas, la medición del ambiente laboral, estímulos a los colaboradores, conocimiento del mercado, valor agregado, mejoramiento continuo, clientes satisfechos y personal capacitado. Estos factores han sido la pieza clave en la competitividad que ostentan en cada una de estas organizaciones.

En el caso del sector bananero, su competitividad está basada en factores como la producción de banano en condiciones óptimas, con excelente calidad fitosanitaria, organoléptica y el precio. Lo anterior, se suma a ventajas comparativas naturales (asociadas a tipo de suelos y factores climáticos) y de ubicación geográfica con relación a los principales mercados importadores de la fruta (EE.UU. y Unión Europea). Son los factores que determinan su competitividad.

El 50% de las pymes, afirmó haber invertido en I+D, obteniendo muy buenos resultados en su posición competitiva. De igual manera el invertir en su recurso humano les había resultado favorable, ya que al capacitar a su personal y tenerlos a la vanguardia de los procesos e información, han obtenido mejor rendimiento. En cuanto al apoyo del gobierno y las universidades, las pymes resaltaban el papel del gobierno nacional y sus entidades. Aceptaban haber recibido su apoyo, ya sea de manera directa o por medio de sus instituciones (ministerios,

Sena, Zeiky, Proexport, entre otros). También una de las empresas consultadas, destacó el aporte que organizaciones no gubernamentales le ofrecían para el mejoramiento de su competitividad, señalando el caso específico del apoyo recibido de una embajada extranjera. El porcentaje de pymes que señalaron haber recibido ayuda gubernamental o no gubernamental es del 86% (Ver Gráfico 5-1).

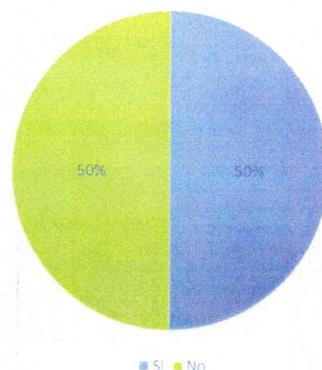
Gráfico 5-1 Apoyo gubernamental o no gubernamental



Fuente: Elaboración propia.

Las alianzas estratégicas también son articuladas dentro de los factores externos determinantes de la competitividad en estas organizaciones, donde el 50% de las pymes, ha realizado algún tipo de alianza o cooperación, entre empresas de su mismo sector u otro; representadas en outsourcings, proyectos de cooperación, abastecimiento y asistencia técnica. Lo cual ha impactado positivamente en el mejoramiento de la competitividad de la empresa. (Ver Gráfico 5-2)

Gráfico 5-2 Alianzas estratégicas y/o cooperación



Fuente: Elaboración propia.



5.3. Confrontación de los resultados obtenidos

Con el fin de presentar la información con la mayor claridad posible a continuación se realiza el cotejo de los principales resultados obtenidos, estableciendo similitudes y desacuerdos en cuanto a la opinión de los empresarios pymes, expertos y la teoría.

5.3.1 Concepto de competitividad

Se realiza parangón de la definición del concepto de competitividad emitido por los empresarios pymes consultados, los expertos en la temática y la literatura al respecto, arrojando la Tabla 5-1:

Tabla 5-1 Concepto de competitividad con relación a la opinión de expertos y empresarios con la teoría

CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD	EMPRESARIOS PYME	EXPERTOS EN LA TEMÁTICA	LITERATURA AL RESPECTO
<i>Crecimiento ante los cambios</i>		X	X



<i>Éxito empresarial</i>	X	X	X
<i>Desempeño superior</i>	X	X	X
<i>Alta rentabilidad</i>	X		X
<i>Conjunto de capacidades distintivas</i>		X	X
<i>Adecuada administración de recursos</i>	X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

Sobre el concepto de competitividad, se establece que existen una mayor coincidencia entre los expertos consultados y la literatura analizada, alrededor de elementos que constituyen este término. Los empresarios pymes tienen conceptos equilibrados entre las dos fuentes anteriormente consultadas (la teoría y los expertos). Las coincidencias se dirigen hacia el éxito empresarial, desempeño superior y una adecuada administración de recursos. Se hace evidente, al analizar la información que coinciden todas las fuentes, en la competitividad como una propiedad interna de las empresas, lo que repercute en el visibilizar su papel en la consecución de altos niveles competitivos, sin desconocer el rol de los factores externos, los cuales pueden influir significativamente sobre su actividad.

5.3.2 Factores competitivos

El objetivo principal trazado por esta investigación, es identificar los factores competitivos de las pymes exportadoras del distrito de Santa Marta. Después de aplicados los instrumentos de recolección de datos y como producto del análisis, es posible estudiar desde estos tres focos el mismo fenómeno y obtener una visión más holística de la temática. La tabla

presentada a continuación (Tabla 5-2), delimita los principales factores determinantes de la competitividad en estas unidades productivas, lo cual representa el objeto del presente estudio:

Tabla 5-2 Contraste de los principales factores competitivos acorde a las fuentes de datos analizadas

FACTORES COMPETITIVOS	EMPRESARIOS PYMES	EXPERTOS EN LA TEMÁTICA	LITERATURA AL RESPECTO
<i>Factores Internos</i>	Precios	Estructura de costos	Calidad
	Calidad	Acceso a mercados	Innovación
	Productividad	Innovación	Productividad
	I+D	Alta gerencia	Tecnología
	Conocimiento	Valor agregado del producto/servicio	Gestión empresarial
	Modelo de negocio	Manejo adecuado de recursos	Recursos humanos
	Diferenciación	Modelo de negocio	Mejoramiento continuo
	Personal capacitado	Capacidades	I+D
	Mejoramiento continuo	Recurso humano calificado	Estrategias empresariales
	Innovación		Conocimiento
<i>Factores Externos</i>	Planeación estratégica		Estructura organizacional
	Valor agregado		Diferenciación
	Tasa de cambio		
	Ventajas comparativas	Angel Investors	Alianzas y/o cooperación
	Apoyo del estado	Programas de mentoría	Redes de conocimiento
	Ubicación geográfica	Coaching	Apoyo gubernamental
	Alianzas estratégicas	Apoyo estatal	
		Asociatividad	

Fuente: Elaboración propia.

No se encontró evidencia sobre la existencia de un solo componente que determine la competitividad. Como se establece en la tabla, los factores competitivos reflejan una mixtura de



diversos componentes, que al interactuar constituyen la obtención de altos niveles de competitividad.

Los factores internos determinantes de la competitividad, concurrentes para las tres fuentes consultadas son: el precio, el modelo de negocio, contar con personal capacitado, la innovación y el valor agregado. En cuanto a los factores externos, coinciden en el papel concluyente del estado y las alianzas estratégicas.

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

El término competitividad, es sin lugar a dudas uno de los conceptos más usados en el lenguaje económico y empresarial. Obtener un consenso sobre su significado es una tarea ardua y complicada, debido principalmente a la existencia de un extenso número de definiciones y teorías al respecto. Lo mismo ocurre, cuando se define qué hace a una empresa competitiva o cuáles son los factores que interviene para que esto suceda; se encuentra en la literatura un sinnúmero de variables y conceptos considerados importantes a la hora de analizar esta temática. Este concepto, siempre está en continua construcción.

Ahora bien, en aras de orientar el sentido de esta investigación se ha optado por la definición de competitividad descrita como la capacidad de una empresa, que tras competir con otras, logran alcanzar una posición competitiva favorable, lo cual admita conseguir un desempeño superior al de sus rivales. En cuanto a la competitividad de un país, se entiende como el producto del nivel de competitividad que manifiesten las empresas que en él operan. Un



país competitivo, es reflejo de un conjunto de empresas que han logrado los más altos niveles de competitividad en sus respectivos rubros. La competitividad, tomando como unidad de análisis las empresas, se instituye en una condición, no en una característica, que surge a raíz de la mezcla de diversos elementos que existen en el contexto en el cual se mueven estas firmas. Los factores externos afectan significativamente el interior de estas empresas, y que en ese orden de ideas se deben contrarrestar los efectos negativos y maximizar los positivos.

Como producto de esta investigación, se evidenció que no existe un concepto de competitividad, del cual se apropien coordinadamente las diversas fuentes consultadas, debido a que cada una plantea, lo que considera son los términos más apropiados para hablar de competitividad. Tal como ocurre en la literatura y teorías al respecto, no hay unanimidad solo coinciden en algunas características que intervienen en la competitividad. Esta situación se refleja directamente en los factores competitivos señalados por cada uno, formados por una serie de elementos, tanto internos como externos que se articulan para lograr una ventaja competitiva sostenible. Que si bien, muchos de los factores aquí descritos guardan concordancia con la teoría, también surgen adiciones al debate sobre competitividad y sus factores, que podrían ser tema de estudio en otras investigaciones.

Uno de los principales inconvenientes al momento de hablar de competitividad puede ser su misma naturaleza, en la mayoría de los casos se relaciona con rivalidad o competencia, y no se logra ubicarlo dentro de otras perspectivas, que repercutan en beneficios para las organizaciones; marcos como el de la cooperación y la agremiación, que pudieran ser los nuevos estandartes al hablar de competitividad.

Durante la realización de la presente investigación se han determinado distintos factores que repercuten de manera directa sobre las ventajas competitivas, la mayoría se atribuyen a factores que pueden optimizarse en el seno de estas organizaciones empresariales, y se identificaron otros que son creados externamente a nivel macroeconómico y sectorial.

Como producto del proceso de comparación y cruce de información, obtenida de las fuentes consultadas: empresarios pyme, los expertos y la teoría o literatura al respecto; se puede definir como factores competitivos de las pymes exportadoras los siguientes: la calidad, la capacidad del recurso humano, alta gerencia, la productividad, el modelo de negocio, la innovación, valor agregado del producto/servicio, bajos costos, acceso a mercados y la ubicación geográfica. Estos se encasillan en la categoría de factores internos o que la empresa, en este caso la pyme exportadora, puede controlar. Se habla de los recursos y de las capacidades que poseen para sostener esas ventajas competitivas.

Bajo el marco del mismo ejercicio realizado, como factores externos determinantes de la competitividad en pymes exportadoras, se obtuvo en primer lugar la influencia del gobierno, por medio de las políticas, fomentos y ayudas a las pymes de este sector. Se establece que su intervención afecta la operación de estas organizaciones internamente. La mayoría de las pymes, manifestaron haber recibido alguna clase de ayuda por parte del gobierno, desde soporte económico hasta asesorías especializadas por parte de las instituciones gubernamentales creadas para tal fin, como lo son el Zeiky, el Sena, entre otros.





Otro factor importante determinado en la presente investigación, es el de las alianzas estratégicas y/o cooperación entre empresas del mismo sector u otro, representado en outsourcings y proyectos de cooperación internacional. El papel de las universidades también es resaltado, debido a que son los encargados de brindar a la sociedad personal capacitado, que responda a las necesidades del mercado e identifique las oportunidades de negocio, aporte en investigaciones, así como en la creación de proyectos de extensión tales como, consultorios empresariales, laboratorios y prototipos, que redundarían en fuente de ventajas competitivas para ser aprovechados por las pymes.

Se hizo necesario caracterizar la pyme, para poder entender en mayor dimensión su naturaleza, en ese orden de ideas se elaboró un panorama general de la situación que presenta a nivel nacional, algunos datos históricos importantes, también se ilustró a groso modo sus principales limitaciones y problemas. Para una caracterización más específica a nivel de las pymes exportadoras del distrito, se estableció su clasificación por tamaño, en qué industrias operan y su antigüedad. Lo cual evidenció que en su mayoría las pymes exportadoras del distrito de Santa Marta son principalmente de la industria agroindustrial y comercial, presentando una antigüedad promedio de 12 años y según el tamaño, son constituidas por pequeñas empresas.

Es evidente que se han realizado muchos esfuerzos, desde diversos sectores para aumentar la competitividad del país. Es una temática que necesita la creación e implementación de políticas efectivas en pro de su consecución desde el gobierno nacional y por otro lado, también es importante el aporte reflejado en investigaciones a diversos niveles, realizados en



primer lugar por la academia, participación de las entidades interesadas en la temática y el compromiso de los empresarios.

6.2 Recomendaciones

Después de analizar la información consultada y obtener los resultados, se realizan las siguientes recomendaciones:

- Los derivaciones de la presente investigación, demuestran que aún falta mucho por recorrer, para entender y dimensionar en mayores proporciones el impacto de la competitividad en las organizaciones, en ese orden de ideas, se recomienda la realización de estudios posteriores, que busquen una forma óptima de aprovechamiento y/o implementación de estos factores competitivos, por intermedio de prototipos o modelos de aplicación, útiles para las pymes.
- Se exhorta, el estudio de la competitividad desde una perspectiva holística, ya que no solo se hablaba de competencia, actualmente se está adentrando en el debate la colaboración como eje de la competitividad; medido en el impacto de las asociaciones y/o agremiaciones en la competitividad de las organizaciones. Se abre aquí un espacio para su estudio en el futuro.
- Se encomienda la creación y ejecución de planes y políticas efectivas con respecto a la competitividad del país, que si bien se han tenido avances significativos, también es cierto que el camino a transitar es extenso, pero necesario para poder igualar o superar, el nivel de competitividad alcanzado por otros países de la región.



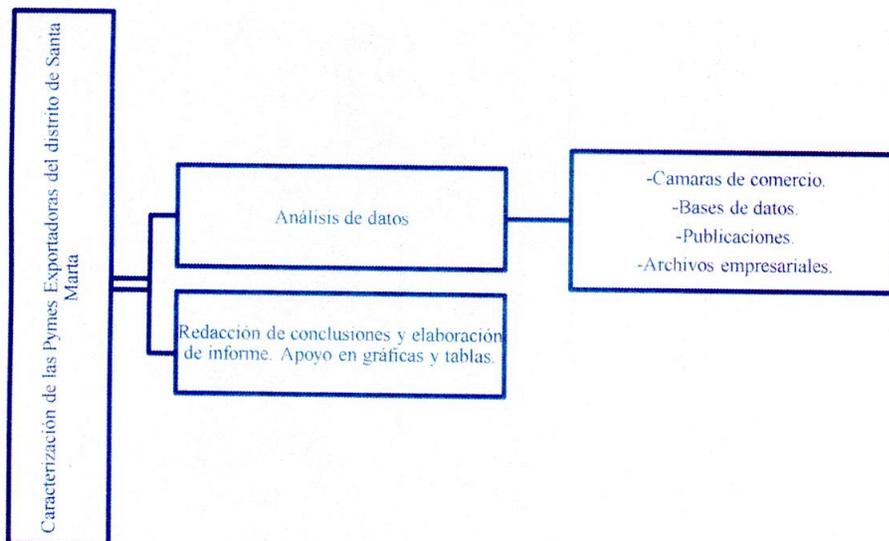
- A las pymes exportadoras, se les recomienda, un mayor aprovechamiento de los factores externos que impactan positivamente su operación, así como una reacción oportuna y apropiada, para reducir el efecto negativo que los factores externos también puedan causarle. A su vez, revisar los procesos y recursos internos, en aras de optimizar sus capacidades, fuentes de ventaja competitiva.
- Otra recomendación, va dirigida hacia los empresarios pymes del distrito de Santa Marta con baja capacidad de asociación, a quienes se incita a estudiar la posibilidad de realizar asociaciones y/o alianzas dentro de su mismo sector económico o fuera de este, en pro de mejorar la competitividad de sus organizaciones.
- Se estimula a las universidades como entidades formadoras y ejes de desarrollo, a responder oportunamente al compromiso creado con la sociedad en la preparación de profesionales competentes, capaces de adaptarse a las nuevas situaciones impartidas por la globalización y la competitividad, impulsores del progreso. Así como un mayor compromiso con la creación de centros de consultoría y laboratorios empresariales, con el fin de aportar información y conocimientos, útiles y veraces a las pymes.



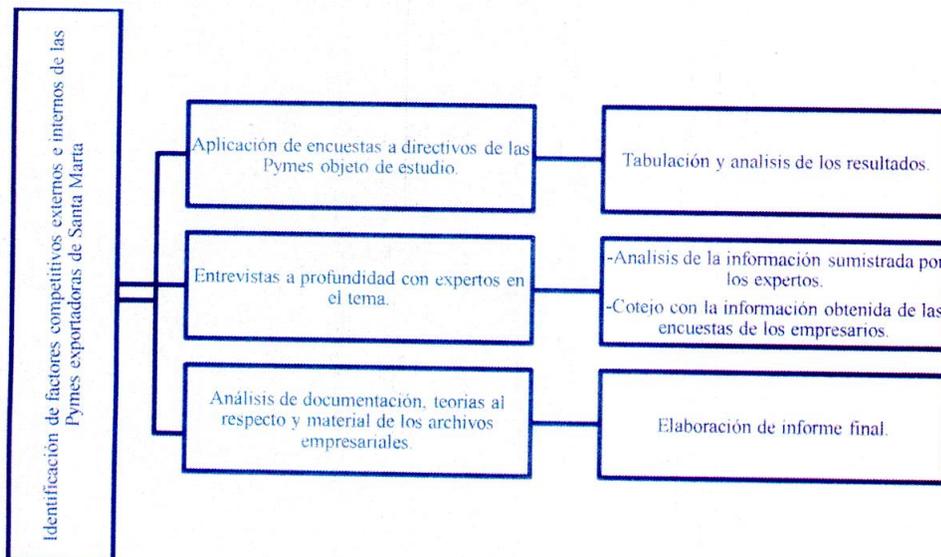
A. Anexos

Anexo 1 Diagramación de la metodología de los objetivos de la investigación.

Anexo 1.1. Metodología Objetivo específico N° 1.



Anexo 1.2 Metodología Objetivo específico N° 2.



**Anexo 2 Instrumentos de aplicación de la metodología: Encuesta a empresarios Pymes y
Entrevista a expertos.**

2.1 Entrevista a expertos

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
MAESTRIA EN DESARROLLO EMPRESARIAL
PROYECTO: “FACTORES COMPETITIVOS DE LAS PYMES EXPORTADORAS:
CASO DEL DISTRITO DE SANTA MARTA”
GRUPO DE ANÁLISIS GACE
2014**

Fecha: _____

Hora: _____

Dr.:

Ciudad-

Muy buenos días,

Reciba un cordial saludo. La presente entrevista se registra dentro del proyecto de investigación “Factores Competitivos de las Pymes exportadoras: Caso del distrito de Santa Marta” para aspirar al título de Magíster en Desarrollo Empresarial y como producto del Grupo de Análisis en Ciencias Económicas (GACE) de la Universidad del Magdalena. Realizada por la Profesional en Negocios Internacionales y Magister (c) Luisa Fernanda Cotes De la hoz, bajo la dirección del Economista Magister Jaime Alberto Morón Cárdenas, Director del GACE. El propósito de este proyecto es determinar los factores que inciden en la competitividad de una Pyme exportadora y con base en ello aportar información valiosa que servirá como material de

reflexión, análisis y aplicación sobre los caminos que deben emprender los directivos gerenciales de las Pymes

Reconocemos su extenso conocimiento y experticia sobre esta temática, razón por la cual agradecemos inmensamente su aporte en esta entrevista. 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 ilustrar sobre la temática todo lo que considere pertinente.

1. ¿En el mundo globalizado en el que nos encontramos, la competitividad debe ser una característica obligada en las organizaciones?
2. ¿Cómo definiría usted la competitividad?
3. ¿Cree que Colombia es un país competitivo?
4. ¿Cuál es su opinión frente a la competitividad de las Pequeñas y Medianas empresas del país?
5. ¿Cuáles serían los principales factores que determinan la competitividad de una Pyme?
6. ¿Cómo establecería usted que una empresa, en este caso particular una Pyme, es competitiva o no?
7. ¿Cuál es el papel que deben jugar las Universidades y el Gobierno Nacional en el aumento de la competitividad en las empresas del país?

2.2 Encuesta a empresarios

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
MAESTRIA EN DESARROLLO EMPRESARIAL
PROYECTO: “FACTORES COMPETITIVOS DE LAS PYMES EXPORTADORAS:
CASO DEL DISTRITO DE SANTA MARTA”
GRUPO DE ANÁLISIS GACE
2014

Fecha: _____

Señor:

Directivo Pyme

Ciudad-.

Muy buenos días.

Reciba un cordial saludo. La presente encuesta se registra dentro del proyecto de investigación “Factores Competitivos de las Pymes exportadoras: Caso del distrito de Santa Marta” para aspirar al título de Magíster en Desarrollo Empresarial y como producto del Grupo de Análisis en Ciencias Económicas (GACE) de la Universidad del Magdalena. Realizada por la Profesional en Negocios Internacionales y Magister (c) Luisa Fernanda Cotes De la hoz, bajo la dirección del Economista Magister Jaime Alberto Morón Cárdenas, Director del GACE. El propósito de este proyecto es determinar los factores que inciden en la competitividad de una Pyme exportadora y con base en ello aportar información valiosa que servirá como material de



reflexión, análisis y aplicación sobre los caminos que deben emprender los directivos gerenciales de las Pymes.

Nos interesa conocer la apreciación que sobre la temática tienen los empresarios Pymes de la ciudad de Santa Marta, por lo que le agradecemos su inmensa colaboración con esta encuesta. A continuación realizaremos los siguientes datos y preguntas:

Datos de la empresa:

Razón social _____

Sector _____

Actividad económica _____

Años en el mercado _____

Empresa exportadora Sí__ No__

N° de trabajadores _____

Tipo de producto/servicio exporta: _____

Preguntas:

1. ¿Cómo definiría usted la competitividad?
2. En su opinión ¿cuáles serían los principales factores que determinan la competitividad de una Pyme?
3. ¿Qué clase de procesos o herramientas utiliza para ser una organización competitiva?
4. ¿Tiene su empresa algún tipo de certificación en calidad?
Si No
5. ¿Posee actualmente un título profesional?
Si No
6. ¿En cuantos países hace presencia?
a) De 1 a 2 b) De 3 a 4 c) Más de 5
7. ¿Invierte actualmente en Investigación y Desarrollo?
Si No



8. ¿Su equipo humano ha sido capacitado en los últimos dos años para mejorar el desempeño de la empresa?

Si No

Si contesto afirmativamente la pregunta anterior responda las preguntas 9 y 10, de lo contrario pase a la pregunta 11.

9. Esta capacitación generó un aumento en el nivel de competitividad que presenta su organización:

Si No

10. ¿Qué tipo de capacitación recibieron?

11. ¿Ha realiza algún tipo de alianza o cooperación con otras empresas de su mismo sector u otro, en pro de mejorar la competitividad de su organización?

Si No

12. En caso de haber contestado afirmativamente la pregunta anterior, conteste: ¿Qué tipo de cooperación o alianza realizó y cómo impacto esta en la competitividad de su Pyme?

13. ¿Ha recibido apoyo de alguna organización gubernamental o no gubernamental, para aumentar su competitividad?

Si No

14. En caso de haber contestado afirmativamente la pregunta anterior conteste: ¿Qué tipo de apoyo recibió y por parte de qué institución?

Referencia

- ACOPI (Asociación Colombiana de la Micro, P. y. (15 de Mayo de 2013). *Businesscol*. Obtenido de <http://www.businesscol.com/empresarial/Pymes/index.htm>
- Aragón, A., & Rubio, A. (Mayo-Agosto de 2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las Pymes del estado de Veracruz. *Contaduría y Administrativa N° 206*.
- Avella, L., & García, M. (2010). La actividad exportadora: ¿Causa o efecto de la competitividad de las pymes manufactureras españolas? (G. University, Ed.) *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 4(1).
- Barney, J. (1991). Recursos de las empresas y ventaja competitiva sostenida. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Berumen, S. (2006). *Una aproximación a los indicadores de la competitividad local y factores de la producción*. (U. Javeriana, Ed.) Bogotá, Colombia: Cuadernos de administración .
- Cabrera, A., López, P., & Ramírez, C. (2011). *La competitividad empresarial: Un marco conceptual para su estudio* (Vol. 4). Bogotá: Universidad Central.

- Calle, A. & Tamayo, V. (Julio-diciembre de 2005). Estrategia e internacionalización en las Pymes: caso Antioquia. *Cuadernos de Administración*. Julio-diciembre, 137-164.
- Camisón, C., & De Lucio, J. (s.f.). *La competitividad de las pymes españolas ante el reto de la globalización*.
- Comisión Económica para América Latina "Cepal". (2007). *Escalafón de competitividad de los departamentos en Colombia*. Bogotá.
- Congreso de la República de Colombia. (2000). *Ley 590 de 2000*. Bogotá: Diario Oficial 44078.
- Congreso de la República de Colombia. (2011). *Ley 1450 de 2011*. Bogotá: Diario Oficial 48102.
- Consejo Privado de Competitividad. (21 de Octubre de 2013). Informe Nacional de Competitividad 2013-2014. Colombia.
- Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. Harper Collins.
- 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.
- Estrada, R., García, D., & Sánchez, V. (s.f.). *Factores de competitividad de las empresas mexicanas*. Hidalgo, Mexico.
- Hitt, I., & Hoskisson. (1999). *Administración estratégica. Conceptos de competitividad y globalización* (Tercera edición ed.). International Thomson Editores.
- Instituto Alemán de Desarrollo. (1994). *Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Berlín, Alemania.
- Jiménez, M. (2006). Modelo de competitividad empresarial. *Umbral Científico*(9), 115-125.
- Kotha, S. (1995). Mass customization: implementing the emerging paradigm for competitive advantage. *Strategic Management Journal*(16), 21-42.
- Laplae, M. (1996). *Estudio sobre competitividad de la industria Brasileña*. DANE. Bogotá: DANE.
- Larousse Editorial, S. (2009). *Diccionario Enciclopédico Vox I*. Larousse Editorial, S.L.
- Lombana, J., & Rozas, S. (2009). Marco analítico de la competitividad Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento y Gestión*.(26), 1-38.
- Malaver, F. (1999). *Lecturas sobre competitividad, empresa y educación gerencial*. Bogotá: Centro Editorial Javeriano.
- Markusen, J. (1992). *Productivity, Competitiveness, Trade Performance and Real Income: The Nexus Among Four Components*. Ottawa: Supply and Services Canada.
- Messner. (1997). *La Globalización y el futuro de la política. Observaciones desde una perspectiva europea*. México: Centro de Estudios para la Reforma del Estado.
- Michalet, C. (1981). *Competitiveness and Internationalization*. Paris: Mimes.
- Milesi, D., Moori, V., Robert, V., & Yoguel, G. (2007). Desarrollo de ventajas competitivas: Pymes exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia. *Revista de la CEPAL*.
- Ministerio de Comercio Exterior y Universidad Nacional de Colombia. . (2003). *Memorias Seminario Taller de Competitividad Regional*. Cali.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT). (2013). Recuperado el 01 de 11 de 2013, de Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande.: <http://www.miPymes.gov.co/publicaciones.php?id=2761>
- OECD. (1992). *Technology and the Economy*. Paría.
- 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, Camara de Comercio de Bogotá, Acopi, ANDI, IICA.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. California Management Review.
- Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*.
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*.
- Porter, M. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones*. . Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara.
- Pyme: cambio de mentalidad. (2001). Revista *Dinero*.
- Puyana, D. (s.f.). *La Problemática De Las Pymes en Colombia: Internacionalizarse o Morir*. Recuperado el 15 de Agosto de 2012, de www.usergioarboleda.edu.co/pyMES/noticia1.htm
- Restrepo, J. &. (Mayo-Septiembre de 2010). Competitividad y comercio exterior de las Pymes del sector textil-confecciones del Valle de Aburrá: incidencias del tipo de cambio. (L. E. Indexada Publindex-Colciencias, Ed.) *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(30), 185-204.
- Restrepo, J., & Vanegas, J. (2010). Competitividad y comercio exterior de las Pymes del sector textil-confecciones del Valle de Aburrá: incidencia del tipo de cambio. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 185-204.
- Ricardo, D. (1817). *The Principles of Political Economy and Taxation*. 1971. Baltimore: Penguin.
- Rodríguez, C., Pozo, T., & Gutiérrez, J. (2006). La triangulación analítica como recurso para la validación de estudios de encuesta recurrentes e investigaciones de réplica en Educación Superior. *Relieve*, 12(2), 289-305.
- Román, R. (2004). *Teorías y mediciones de competitividad: una perspectiva*. Bogotá: Universidad Distrital Editores.
- Saavedra, J. (2005). *La internacionalización de la pyme en Colombia*. .
- Sampieri, R. (2011). *Métodos mixtos*. Universidad Señor de Sipán.
- Sharma, B., & Fisher, T. (1997). n empirical analysis using data from Australian manufacturing. En *Benchmarking for Quality, Management & Technology* (págs. 286-294).
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. New York: The Harvard Classics.
- Tabares, S. (2012). *Pensamiento y gestión*, 33, 67-92.
- Tabares, S. (2012). Revisión analítica de los procesos de Internacionalización de las Pymes. *Pensamiento y Gestión*(33), 67-92.
- Tucker, R. (1995). *Como administrar el futuro*. Bogotá, Colombia: Grijalbo.
- Uribe, A., Uribe, A. J., & Rojas, S. (Junio de 2011). La internacionalización de las Pymes Bogotanas: Un caso de emprendimiento desde las Born Globals. *Suma de Negocios*, 2(1), 49-59.
- Urrutia, M. (1994). Productividad y competitividad. *Revista Banco de la República*(17).
- Vallejo, C. (1996). *Competitividad: aproximaciones conceptuales*. Bogotá: Centro de Estudios Regionales, Cafeteros y Empresariales (Crece).
- Yoguel, G., & Boscherini, F. (1996). *La capacidad innovativa y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas: el caso de las pymes exportadoras argentina*. Buenos Aires: CEPAL.