

MODELO DE COMPETITIVIDAD PARA LAS EMPRESAS
AGROINDUSTRIALES DEL MUNICIPIO DE VILLAVICENCIO
“UNA MIRADA DESDE LAS FUERZAS DE PORTER”

JUAN CARLOS LEAL CESPEDES

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACION
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
SEDE MANIZALES

2015

MODELO DE COMPETITIVIDAD PARA LAS EMPRESAS
AGROINDUSTRIALES DEL MUNICIPIO DE VILLAVICENCIO
“UNA MIRADA DESDE LAS FUERZAS DE PORTER”

JUAN CARLOS LEAL CÉSPEDES

Trabajo de grado como requisito para optar al título de Maestría en Administración de
Negocios

Director del Proyecto
PhD. Juan Nicolás Montoya Monsalve

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACION
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
SEDE MANIZALES

2015

MODEL OF COMPETITIVENESS FOR AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES IN
THE MUNICIPALITY OF VILLAVICENCIO. "A LOOK FROM PORTER'S
FORCES"

JUAN CARLOS LEAL CESPEDES

NATIONAL UNIVERSITY OF COLOMBIA
SCHOOL OF MANAGEMENT
MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION
MANIZALES

2015

MODEL OF COMPETITIVENESS FOR AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES IN
THE MUNICIPALITY OF VILLAVICENCIO. "A LOOK FROM PORTER'S
FORCES"

JUAN CARLOS LEAL CÉSPEDES

Thesis as a requirement to obtain the title of Master of Business Administration

Project Director

PhD. Juan Nicolás Montoya Monsalve

Postdoctor en Alta Gerencia y Políticas Públicas

NATIONAL UNIVERSITY OF COLOMBIA
SCHOOL OF MANAGEMENT
MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION
MANIZALES

2015

Nota de aceptación:

Jurado

Jurado

Jurado

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado de manera muy especial a mi familia, Lina Carrero Trujillo, y los regalos de Dios como son Gerónimo Leal Carrero y Gabriela Leal Carrero quien viene en camino, por su apoyo incondicional en esta construcción de un mejor futuro para todos nosotros.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por nuestra existencia y la vida misma, a la Universidad Nacional de Colombia que con la gesta de sus directivos y de la Facultad de Ciencias Económicas de Unillanos llevaron a la realidad el convenio para ofrecer este programa en la ciudad de Villavicencio, al Proyecto Nuffic – Niche Colombia quienes brindaron el apoyo y oportunidad económica de realizar este nivel de formación académica, y de manera muy especial por la incondicionalidad del Dr. PhD. Nicolás Montoya Monsalve de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales.

Especial gratitud con los docentes de la Universidad Nacional, desde el Decano Juan Manuel Castaño, al Dr. Juan Carlos Chica, y al Dr. Oscar Meza, por su actitud profesional y ética en el proceso de formación.

Finalmente, ofrecer visibilidad de esta traducción “Nadie podrá llevar por encima de su corazón a nadie, ni hacerle mal en su propia persona aunque piense y diga diferente”. (Traducción indígena del artículo 11 Constitución Nacional de Colombia) para toda la comunidad.

TABLA DE CONTENIDO

1.	DE LA PROPUESTA INVESTIGATIVA	15
1.2.	Del Problema	15
1.2.1.	Antecedentes del problema de investigación.....	16
1.3.	Justificación	18
1.4.	Pregunta de investigation.....	18
1.5.	Objetivos.....	19
1.5.1.	Objetivo general.....	19
1.5.2.	Objetivos específicos	19
1.6.	De las temáticas del marco teórico	19
1.6.1.	Competitividad.....	20
1.6.2.	De la competitividad	20
1.7.	Metodología.....	23
1.7.1.	Tipo de Investigación.....	23
2.	DEL CONTEXTO TEÓRICO.....	24
2.1.	De la teoría.....	24
2.2.	De la ventaja competitiva	29
2.3.	Desde las conceptualizaciones de Porter.	32
2.4.	De las estrategias genéricas de Porter.....	37
2.4.1.	Estrategia de bajo costo	38
2.4.2.	La estrategia de diferenciación de productos.....	38
2.4.3.	El enfoque o la segmentación de mercado.....	40
2.4.4.	La externalización de la ventaja competitiva.....	41
2.5.	De los Argumentos Competitivos.....	41

2.6.	Del Foro Económico Mundial (FEM ó WEF) y del Banco Mundial	48
2.6.1.	Elementos que constituyen el Índice Global de Competitividad (IGC) 57	
2.7.	Del modelo Colombiano y del Sector Agroindustrial.	64
2.8.	De la competitividad del Departamento del Meta	70
3.	DEL MODELO.....	74
3.1.	Del modelo de competitividad de las empresas agroindustriales de Villavicencio.....	74
3.2.	Elementos y factores que afectan la estructura del sector agroindustrial del Municipio de Villavicencio	79
3.3.	Factores y elementos críticos en el desarrollo del sector industrial local	80
3.4.	Hipótesis sobre los escenarios industriales locales.....	81
3.5.	Fuentes de ventajas competitivas y aproximación a un nuevo modelo	82
3.5.1.	Desarrollo productivo de las empresas locales	82
3.5.2.	Desarrollo de las empresas agroindustriales interrelacionadas del sector	83
3.5.3.	Desarrollos de la nueva oferta y la nueva demanda de las empresas agroindustriales.....	84
3.5.4.	El diamante de Porter aplicado al sector agroindustrial del Municipio de Villavicencio.....	88
4.	CONCLUSIONES	92
5.	REFERENCIAS.....	95
6.	ANEXOS	90
6.1.	Bases de empresas del Municipio de Villavicencio segun Camara de Comercio	90
6.2.	Cuadro final de empresas agroindustriales en el municipio de Villavicencio	90

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Indicadores de Competitividad, Colombia 2013	15
Figura 2. Diamante de Porter - 5 Fuerzas de Porter.....	21
Figura 3. 12 Pilares de la Competitividad del FEM.	49
Figura 4. Elementos del IGC del World Economic Forum. 2013	57
Figura 5. Niveles por Nación del Informe de Competitividad Global 2014-2015 ...	59
Figura 6. Crecimiento anual del PIB 2002 – 2013p Nacional – Meta	72
Figura 7. Listado de empresas agroindustriales de Villavicencio CCV 2015.....	74
Figura 8. Establecimiento de Ventajas Competitivas.	76
Figura 9. Poder de negociación de los proveedores del sector agroindustrial de Villavicencio	89
Figura 10. Amenaza de los nuevos entrantes al sector agroindustrial de Villavicencio	89
Figura 11. Poder de negociación de los clientes del sector agroindustrial de Villavicencio	90
Figura 12. Amenaza de productos sustitutos del sector agroindustrial de Villavicencio	90
Figura 13. Rivalidad de las empresas del sector agroindustrial de Villavicencio	91

RESUMEN

En el actual mundo del comercio globalizado exige a las organizaciones sobrevivir en el entorno cada vez más cambiante y el departamento del Meta no es ajeno a las exigencias del entorno para sus empresas y en especial para el sector agroindustrial. Por lo tanto, en un escenario de competencia intensiva se presenta la innovación en la gestión como elemento clave para adquirir ventajas competitivas por parte de las empresas lo que fortalece el sector y una región.

La competitividad del departamento enfrenta retos importantes frente a las debilidades en especial en la apropiación de ciencia y tecnología, en desarrollo de infraestructura, en gestión organizacional por parte de sus empresas, y en las regulaciones que incentiven el desarrollo de sectores productivos.

Desde la teoría de la cinco fuerzas de Porter, una herramienta estratégica importante que permite generar la percepción que poseen los empresarios agroindustriales del municipio de Villavicencio acerca de su entorno competitivo y reconocen así las deficiencias que poseen. Por lo que se plantea un escenario agroindustrial desde el punto de vista de dichas fuerzas: competencia de productos sustitutos; Entrada de nuevos competidores; Rivalidad entre competidores, Intensidad de la competencia; Poder de negociación de los compradores y Poder de negociación de los proveedores. De esta manera se plantea el modelo de competitividad de las empresas agroindustriales de Villavicencio.

ABSTRACT

In the current world of globalized trade organizations are required to survive in the increasingly changing environment and the department of Meta is no stranger to the demands of the environment for their businesses and in particular for the agro-industrial sector. Therefore, in a scenario of intensive competition innovation management comes as a key element to gain competitive advantages by companies which strengthens the sector and a region.

The competitiveness of the Department faces important challenges facing weaknesses especially in the appropriation of science and technology, in infrastructure development, in organizational management by their companies, and the regulations that encourage the productive sectors development.

Since Porter five forces theory, an important strategic tool which lets generate the perception that agro-industrial businessmen possess in the municipality of Villavicencio about their competitive environment and so that recognize the shortcomings that they have. By what an agro-industrial scenario arises from the point of view of those forces: competition of substitute products; entry of new competitors; rivalry among competitors, intensity of competition; Bargaining power of buyers and bargaining power of suppliers. In this way the model of competitiveness of agro-industrial companies in Villavicencio is raised.

PALABRAS CLAVE

- Modelo de competitividad
- Empresas agroindustriales
- Fuerzas de Porter
- Competitividad en el Meta

KEYWORDS

- Model competitiveness
- Agroindustrial enterprises
- Porter´s forces
- Competitiveness in Meta

1. DE LA PROPUESTA INVESTIGATIVA

1.2. Del Problema

El informe de la Oficina de Estudios Económicos (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013) confirma que el Departamento del Meta tiene una vocación agropecuaria y minera, contribuyendo a la formación del producto interno bruto en un 10,3% en productos como: arroz seco (1er puesto nacional), palma de aceite (1er puesto nacional), plátano (4° puesto nacional), arroz de riego, soya (1er puesto nacional). En cuanto a frutas, según el informe, sus principales productos son: cítricos (2o puesto nacional), patilla (1er puesto nacional) y guayaba (1er puesto nacional), Maracuyá (2o puesto nacional), papaya (3er puesto nacional); la producción de ganado bovino ocupa el 3er lugar a nivel nacional, y la explotación de minas y canteras (incluye el petróleo) tiene uno de los más grandes desarrollos del país.

Indicador	Posición / Calificación criterios
Escalafón de competitividad 29 departamentos 5 indicadores (CEPAL, 2009)	Puesto 13/29 <ul style="list-style-type: none"> · Fortaleza de la Economía (4.Medio Bajo) · Infraestructura (4.Medio Bajo) · Capital Humano (3.Medio Alto) · Ciencia y Tecnología (6.Colero) · Finanzas y Gestión Públicas (3.Medio Alto)
Doing Business subnacional Mide la facilidad para hacer negocios 21 ciudades 5 indicadores (Banco Mundial, 2010)	Puesto 19/21 <ul style="list-style-type: none"> · Apertura de una empresa (15) · Obtención de permisos de construcción (21) · Registro de propiedades (16) · Pago de impuestos (11) · Cumplimiento de contratos (10)
Indicador Global de Competitividad 22 ciudades 8 factores (Observatorio del Caribe Colombiano, 2012).	Puesto 11/22 <ul style="list-style-type: none"> · Capital Humano (6) · Ciencia y tecnología (19) · Infraestructura (13) · Finanzas (10) · Medio ambiente (6) · Fortaleza económica (11) · Internacionalización de la economía (14) · Finanzas Públicas (11)

Figura 1. Indicadores de Competitividad, Colombia 2013

Además, los indicadores de competitividad entre departamentos, evaluados por la CEPAL, lo han situado entre los de mayor riqueza, sin embargo, también evidencian algunas debilidades aspectos como: Ciencia y tecnología, e infraestructura. Así mismo

en la evaluación Doing Business realizada por el Banco Mundial, indica que en el departamento del Meta se destacan: las dificultades para la realización de negocios, obtención de permisos de construcción, registro de propiedades, y la apertura de empresas. Lo anterior plantea un escenario limitante para el desempeño organizacional y por tal razón, la construcción de una cultura particular que puede influenciar la competitividad empresarial.

Así, el anterior considerando propone para el Departamento del Meta un potencial agroindustrial que permite crear o expandir empresas en estos sectores y fomentar la exportación de productos minero energéticos, como consecuencia a los retos económicos y comerciales establecidos por la globalización.

De esta manera, definida la oportunidad del potencial productivo del Departamento, se pretende analizar la situación de las empresas agroindustriales de la ciudad de Villavicencio y establecer que no ha permitido, de acuerdo a los indicadores generales del gobierno, figurar a la vanguardia del desarrollo nacional.

1.2.1. Antecedentes del problema de investigación

Desde el año 1990, al tomar posesión el Dr. Cesar Gaviria Trujillo, como Presidente de la República de Colombia, se construyó el slogan “Bienvenidos al futuro”, como parte de su orientación en el programa de gobierno y explicó el nuevo escenario económico global así, “la apertura es eso: un proceso dinámico de modernización apoyado por el crecimiento de las exportaciones y destinado a garantizarnos un puesto en el mercado mundial. Exportar más, importar más, producir más, hacer más rica nuestra economía, y así generar más empleo (El Espectador, 1990, pág. 13A). De esta manera comunicó a las empresas colombianas el nuevo reto de modernización y adopción de modelos competitivos con el fin de buscar mayores niveles de desarrollo en la sociedad.

Los esfuerzos del gobierno llegaron hasta la promulgación de leyes o normatividad pero ha faltado eficacia en la articulación con los diferentes sectores productivos. Desde ese momento surgen ámbitos de estudio como la perdurabilidad, la competitividad y la cultura organizacional de las empresas colombianas, y se establece que ellas cumplen funciones para reducir la incertidumbre, establecer patrones de comportamiento

competitivo, facilita la formulación de objetivos colectivos, da identidad, fortalece el compromiso de las industrias y desarrolla su capacidad productiva.

La investigación de la competitividad en Colombia es incipiente (Ruiz & Naranjo, 2012), sin embargo, los sectores más explorados en el país son: siderúrgico, textiles y metalmecánico, y poco se profundiza en la incidencia que ella tiene sobre los resultados del negocio.

El estudio del grupo de investigación COINCO, de la Universidad de los Llanos, definió que en el municipio de Villavicencio existe un escaso número de empresas que han decidido incursionar en mercados foráneos, y pocos han alcanzado el éxito esperado y más bien, se han dedicado a ensayar estrategias que por su estandarización –sin reflexión- no han logrado llegar de manera oportuna y eficiente a estos mercados (Riveros & Ospina, 2012).

Estas empresas que han alcanzado cierto éxito en Villavicencio, presentan dificultades de gestión enfocadas a la dimensión estratégica, y supone una poca claridad sobre la misión de la empresa y no aprovechan sus ventajas competitivas, en segundo lugar, los empresarios no hacen uso efectivo de prácticas adecuadas para motivar y dirigir a su personal, para construir ambientes de trabajo que mejoren la calidad y en tercer lugar, se observa dificultad para configurar la estructura de la organización, de acuerdo con la dinámica del entorno, con la identidad de la empresa y con su estrategia (Riveros & Ospina, 2012).

Lo anterior, también es abordado, en el ámbito organizacional, con la dificultad que enfrentan las empresas colombianas en su capacidad de gestión, reflejado en la propuesta de objetivos de crecimiento y desarrollo, y la eficiencia de sus recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) (Rivera, 2007). Por lo tanto, se plantea que uno de los principales problemas de competitividad de las empresas agroindustriales de Villavicencio radica en la gestión administrativa, como una dimensión más amplia y transversal a las organizaciones que como sistema de significados compartidos por los miembros influye en el comportamiento y actitudes de las personas (Robbins & Judge, 2010).

Lo anterior permite plantear la idea que la adopción de una estrategia enfocada a valores competitivos no le ha permitido a empresas agroindustriales de Villavicencio fortalecer su nivel de competitividad en el nuevo entorno globalizado. El problema

planteado se enfoca al desarrollo de la gestión organizacional como relación que pretende mejorar la competitividad de las organizaciones.

Finalmente es innegable la incidencia que ha tenido el proceso de globalización comercial en las políticas, como en las decisiones de gestión empresarial y la adaptación de las organizaciones agroindustriales de Villavicencio a lograr mayores niveles de competitividad, y hacer frente a los retos que se le han impuesto a la economía nacional y global.

1.3. Justificación

Las investigaciones de hoy día, están indicando que en el contexto país, cada vez es más claro el favorecimiento de la innovación, tal como lo plantea Michael Porter (Citado por Ruiz & Naranjo, 2012), “este es un tema de interés desde los años ochenta, y en su evolución ha dejado de ser solo un elemento en las organizaciones para convertirse en un componente de relevante importancia estratégica y diferenciadora para aquellas empresas que buscan una ventaja competitiva”.

Por lo tanto, resulta de gran interés definir cómo se desarrollan las ventajas competitivas en las empresas agroindustriales de Villavicencio, mismas que permitirán, determinar y caracterizar sus elementos constitutivos y la forma en que las organizaciones adoptan y cambian con el fin de permanecer activas en los mercados en que operan y acercarse aún más a su realidad organizacional.

Desde la academia, el desarrollo de esta propuesta investigativa resulta novedosa y útil, cada vez que la aplicación de sus resultados, contribuyen a la relación Universidad Empresa, ya que el conocimiento de las organizaciones locales del municipio de Villavicencio permitirá determinar el grado de competitividad adquirido, como consecuencia de la relación formas organizacionales y sus prácticas, de capital importancia será la aplicación de las conclusiones de este trabajo en la región permitiendo una mirada un poco más integral en el desarrollo de sus mercado.

1.4. Pregunta de investigation

- ¿Cuáles han sido los cambios en las estrategias competitivas que han realizado las empresas agroindustriales de Villavicencio?

- ¿Las prácticas organizacionales de empresas agroindustriales de Villavicencio están alineadas con la búsqueda de su competitividad?
- ¿Qué acciones competitivas han realizado las empresas agroindustriales de Villavicencio que les ha permitido mantenerse en el mercado local, regional, nacional y/o internacional?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

- Proponer un modelo de competitividad para las Empresas Agroindustriales del Municipio de Villavicencio, desde la teoría de las cinco fuerzas de Porter.

1.5.2. Objetivos específicos

- Determinar las características competitivas de las empresas agroindustriales de Villavicencio.
- Establecer el modelo de competitividad de las empresas agroindustriales de Villavicencio.
- Analizar la correspondencia teórica de competitividad de Porter con el desarrollo de las empresas agroindustriales de Villavicencio.

1.6. De las temáticas del marco teórico

La Agroindustria en concepto de la Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO, expresa “...la agroindustria se refiere a la subserie de actividades de manufacturación mediante las cuales se elaboran materias primas y productos intermedios derivados del sector agrícola. La agroindustria significa así la transformación de productos procedentes de la agricultura, la actividad forestal y pesca”, también la real academia de la lengua define agroindustria, como “el conjunto de actividades industriales relacionadas con la agricultura”.

1.6.1. Competitividad

El concepto de competitividad, será evaluado desde la ventaja competitiva y los distintos modelos realizados por Michael Porter, ya que dentro de sus teorías fundamentadas y modernas, establece y argumenta estructuralmente los factores que generan competitividad, y su incidencia de esta actividad empresarial a nivel de las regiones y las nacionales. Los factores plateados por Porter, difieren de las tradicionales ventajas comparativas que corresponden a situaciones naturales.

Porter propone que las fuerzas competitivas actuales para las organizaciones se centran en la intensidad de la rivalidad entre las empresas de la misma industria. Esta rivalidad está por un lado entre dos tipos de poder como son: el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes, y por otro lado, entre la amenaza de entrada de nuevos competidores y la amenaza generada por productos sustitutos. Todo lo anterior con otro actor que interviene en el entorno como es el gobierno y un factor intrínseco al comportamiento social como es el azar.

1.6.2. De la competitividad

El diamante de la competitividad de Porter, plantea la opción como las organizaciones se comportan y sobreviven en el escenario de globalización comercial. Estos factores operan de manera simultánea en el escenario de los negocios, lo que hace suponer que las empresas son conscientes de su entorno y tener en cuenta sistemas externos que los condicionan.

Las fuerzas que influyen en el mercado que presenta el modelo de Porter (1979, 1980) son:

- **La competencia de productos sustitutos:** Estos productos corresponden a los que tienen la capacidad de cumplir la misma función o satisfacer la misma necesidad. Pueden tener características similares, pero pueden diferir en cuanto a calidad de materiales y características del mismo. Su aparición afecta directamente el precio del mercado y altera estas condiciones.

- **La entrada de nuevos competidores:** Cada empresa o sector establece de manera natural unas condiciones de entrada al mercado. Estas condiciones de entrada definen que cantidad de competidores puede haber en un mercado específico. Estas barreras son:
 - Inversión necesaria. El nivel de capital exigido en cada sector es diferente, lo que propone una mayor o menor dificultad de crear empresas.
 - Economías de escala. El objetivo empresarial es relativo a la capacidad productiva y la disminución de costos.
 - Ventaja absoluta en costos. El poseer costos bajos es fundamental para el éxito de las empresas. Depende de variables como mano de obra, acceso a materias primas, tecnología y otros.
 - Diferenciación del producto. Por qué lo escogerá el mercado. Es el reto empresarial de innovación en el producto.
 - Acceso a canales de distribución. Es la forma en que la empresa posiciona su producto en el punto de venta.
 - Barreras administrativas y legales. Es el sistema legal y jurídico del Estado y región que define condiciones de existencia de la empresa.
 - Represalias. Estrategias de tipo agresivo que se ven en el mercado. Publicidad desleal, especulación.

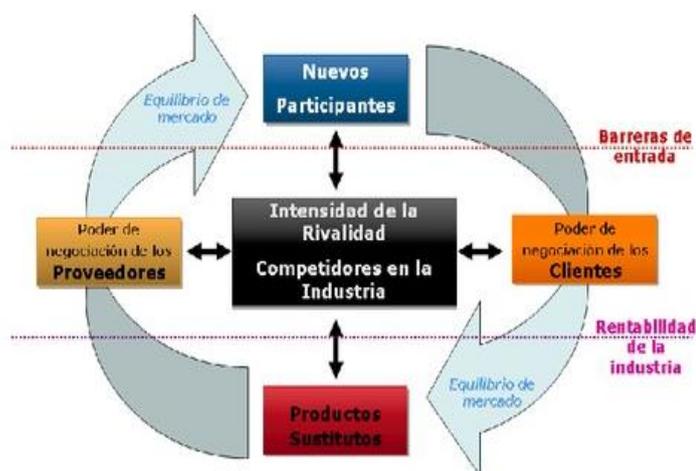


Figura 2. Diamante de Porter – 5 Fuerzas de Porter

- **Rivalidad entre competidores establecidos:** El no ser las únicas en el mercado, obliga a las empresas a establecer estrategias para captar la mayor parte del mercado.

La competencia puede ser en precios, en publicidad, innovación, calidad del producto o servicio. La intensidad de la competencia puede ser:

- Concentración: es la cantidad y tamaño de empresas en el sector. Diversidad de competidores: corresponde a las diferentes formas en que pueden existir las empresas.
- Diferenciación del producto: productos o servicios de acuerdo a la necesidad de cada consumidor.
- Exceso de capacidad y barreras de salida. dificultades de reducir costos de los productos o de la dificultad a la hora de la desinversión.
- Condiciones de los costos: estructura y capacidad de la empresa en reducir costos y aumentar la eficiencia, depende del nivel de ventaja que posea.

- **Poder de negociación de los compradores:** la consciencia del consumidor le da el poder de decidir productos. El impacto de las redes sociales contra ciertos producto o servicios lo que pone a estos en una posición que ejerce presión ante las empresas. La empresa además se comporta como cliente de sus proveedores.

- **Poder de negociación de los proveedores:** El proveedor de materias primas ejerce poder sobre sus clientes (otras empresas), en la medida que haya pocos proveedores en su sector.

De manera general, el éxito de la empresa radica en dos puntos de análisis: 1) Conocer a profundidad el sector y dinámica de éste en que se encuentra, y 2) Llegar al punto de conocer plenamente los hábitos de consumo de su mercado objetivo, a fin de tomar decisiones respecto a los cambios en las preferencias del mercado.

1.7. Metodología

1.7.1. Tipo de Investigación

Esta investigación es de carácter descriptivo puesto que pretende establecer la relación que existen entre los factores de competitividad de Porter y el éxito de las empresas agroindustriales de Villavicencio.

La finalidad es aplicativa, pues su propósito es causar un efecto que reforme y a la vez transforme un fenómeno, utilizando razonamientos inductivos y deductivos bajo el método científico (aplicable a las ciencias sociales y administrativas), cuya finalidad es obtener datos válidos, confiables y seguros; su alcance es temporal seccional, hasta que otras teorías revalúen las conclusiones propuestas.

Por su amplitud este estudio se circunscribe a una investigación acotada en su nivel de inferencias interpretativas; por su carácter de tipo cualitativa en su discusión teórica para concluir con un análisis relacional de los sujetos y las organizaciones.

Por el tipo de fuente utilizada sería de tipo mixta (combinación entre fuentes primarias, secundarias y terciarias). Los sujetos de la investigación son las organizaciones agroindustriales del municipio de Villavicencio, que han iniciado la tipificación de algunas de las prácticas competitivas.

2. DEL CONTEXTO TEÓRICO

2.1. De la teoría

En 1776 Adam Smith publicó una de las obras más revolucionarias del pensamiento económico acerca de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones. Smith y los autores clásicos consideraron al comercio como un juego de suma positiva en el cual todos los países pueden beneficiarse, donde la riqueza puede variar y crecer, a diferencia de los mercantilistas que consideraban constante a la riqueza. Sostenía que el mecanismo del orden económico liberal se imponía por sí mismo a las empresas en el libre juego de la oferta y la demanda, generando una ventaja absoluta, donde las empresas se hacían más productivas mediante la especialización en tareas específicas, Smith (Cho y Moon, 2000, p.5). Esta teoría explica cómo cada país se especializa en producir las mercancías en las que tiene una ventaja, por lo que ve absurdo producir una mercancía que puede ser conseguida con un precio más bajo en otro país.

La especialización, la cooperación y el intercambio, son los factores responsables del progreso económico mundial, y ahí se sustenta el desarrollo futuro de las organizaciones y consecuentemente de los países. Smith creía que la razón por la cual el comercio entre naciones produce un aumento en la producción, es que, permite que cada país se especialice en la producción de bienes y/o servicios de los que dispone y los convierta en una ventaja absoluta sobre otro, y dado que ninguna nación tiene recursos ilimitados, la economía debe dejar de producir el bien en que se tiene un mayor costo de producción con respecto a los demás países.

Después de Smith, David Ricardo a principios del siglo XIX perfeccionó la teoría de la ventaja absoluta, y desarrolló una nueva propuesta, orientada a la teoría del comercio internacional para demostrar que todos los países pueden beneficiarse con el comercio si se especializan en producir aquéllos bienes en los que son más eficientes. Y aunque Ricardo formuló tal principio sólo para el comercio internacional, es aplicable a todas las formas de división del trabajo e intercambio, ya sea entre personas, empresas o naciones (Cho y Moon, 2000, p.7). Para Ricardo, cada país debería especializarse en la producción de bienes y servicios y exportar aquellos donde tuviera la ventaja absoluta, y los países importadores, especializarse en aquello donde tuviera la mayor desventaja. Ésta regla es conocida como la Teoría de la Ventaja Comparativa, donde la

especialización y el beneficio del intercambio, dan lugar al aislamiento económico, aumento a la disponibilidades de bienes, la maximización de ingresos y lo aproximación a costos comparativos relativamente menores.

Lo planteado por Ricardo se basaba en el trabajo como único factor de la producción, pero en el mundo real la dinámica es diferente, pues los países compiten con la dotación de nuevos factores productivos. Un siglo después de David Ricardo, Heckscher y Ohlin¹ desarrollaron el modelo de Dotación de los factores o Modelo de las proporciones factoriales, donde se predice que un país tendrá ventaja comparativa al exportar aquel bien cuya producción es relativamente intensiva, la lógica de este modelo es que cuanto más abundante sea un factor, menor será su costo.

Esta diferencia relativa en los costos de los factores estimularía a los países para producir y exportar los productos que utilicen aquellos factores más abundantes y por lo tanto más baratos. El modelo de ventajas comparativas al igual que el modelo básico Heckscher - Ohlin supone rendimientos constantes a escala (Cho y Moon, 2000, p.18), es decir, que si se duplican los factores de la producción de una industria, el producto bruto también se duplicará. Sin embargo, en la práctica muchas industrias se caracterizan por tener economías de escala (si se aumentan los factores al doble esto provoca que la producción aumente más del doble o rendimientos crecientes) (Krugman & Obstfeld 2006, p.120).

El modelo de Porter (1990) explica el éxito de las naciones como consecuencia natural de la dotación de factores con los que se cuenta: recursos naturales, trabajo y capital (referencia al diamante); y estas se especializan en aquellos sectores donde tienen un uso más intensivo de algún factor. Sin embargo, la teoría clásica no explica los fenómenos de la competencia globalizada y el desarrollo tecnológico, así entonces define la productividad como la única variable que puede explicar la competitividad de una nación, en lugar de lo que explicaba la teoría clásica (ventajas comparativas

¹ El *modelo de Heckscher-Ohlin* trata de explicar cómo funcionan los flujos del comercio internacional. Fue formulado por el economista sueco Bertil Ohlin en 1933, modificando un teorema inicial de su maestro Eli Heckscher, formulado en 1919. Este modelo parte de la teoría de David Ricardo de la ventaja comparativa y afirma que, los países se especializan en la exportación de los bienes cuya producción es intensiva.

tradicionales). De tal suerte que la prosperidad nacional no se hereda, sino que es creada por las oportunidades que brinda un país a sus empresas, como las únicas responsables de crear ventaja competitiva a través de actos de innovación de mejora constante. La ventaja competitiva se crea y mantiene a través de un proceso altamente localizado, se reconoce que no se es competitivo en todos sus sectores, pese a ser progresivos, dinámicos y estimulantes (Porter, 1999, p.163).

Así entonces, el concepto de competitividad, ha tomado mayor vigencia en los últimos años, cada vez que es asumido como un asunto de gran interés para los académicos, empresarios y responsables políticos que se preocupan por el éxito de las empresas, industrias y naciones en un mundo globalizado. En términos más simples, la competitividad se define como la capacidad de un ente económico para competir con sus similares en un mercado, en términos de políticas económicas, recursos humanos y materiales y tecnología, entre otros. Sin embargo, en los diferentes niveles de análisis esta capacidad hace referencia a la posición relativa de las empresas en un mercado, a los perfiles competitivos de las industrias en un mundo marcado por la disminución de las barreras comerciales y la intensificación de las presiones de la competencia y a la capacidad de las naciones para crecer y ofrecer a sus ciudadanos mayor calidad de vida.

El carácter multifacético y multidimensional de la competitividad es una constante fuente de debate sobre los fundamentos teóricos del concepto. Para muchos estudiosos es un concepto relativamente nuevo en la economía y proviene de la empresa y literatura de gestión, su uso se remonta a principios de los 80, cuando se publicaron los primeros informes sobre la competitividad en los EE.UU. y Europa. Por esta razón, a veces se piensa que el concepto carece de una amplia marco teórico (Lall, 2001) y sus definiciones son retratados como derivados de sus medidas (Wziatek, 2003), sin embargo, la competitividad es un concepto significativo al ser abordados en el contexto de las imperfecciones del mercado y la rivalidad entre las entidades económicas. Desde el enfoque macroeconómico, competitividad es sinónimo de crecimiento económico, balanza comercial positiva, alto nivel de vida y la calidad del clima de negocios; en el enfoque comercial, es el reflejo de especialización de las industrias que compiten en el mercado internacional y en el enfoque microeconómico las formas y los factores de competencia se utilizan para evaluar la capacidad de las empresas para competir con agentes de su género.

La competitividad es comúnmente definida a nivel de empresa. En la terminología de Buckley, Pass & Prescott (1988), una empresa es competitiva si puede producir productos de mejor calidad a costos más bajos que sus competidores. En este sentido, la competitividad es sinónimo de alta productividad y comercialización, cuya consecuencia es el aumento de las capacidades instaladas, el mejoramiento de la compensación y bienestar de los empleados y consecuentemente mayor rentabilidad a sus propietarios. Por lo tanto, la competitividad a nivel de empresa abarca tres dimensiones: la eficiencia de costos, calidad y rendimiento relativo.

Existen numerosas variaciones de esta definición en la literatura. Para Porter (1985), la competitividad de una empresa es su capacidad de emplear todos los recursos disponibles, es decir, características internas, socioculturales, institucionales, económicas y factores tecnológicos en su medio ambiente, de manera que sea superior a sus competidores.

En una línea similar, Ernst (2004) define la competitividad de la empresa en términos de su productividad. Una empresa se dice que es competitiva si puede convertir sus recursos en valor de manera más eficiente que sus competidores, ya en el contexto del comercio internacional, Buckley et al. (1988) definen la competitividad de una organización como la capacidad de entregar las mercancías conforme a las exigencias y condiciones impuestas por los mercados internacionales.

A nivel industrial, la competitividad es análoga a los de la empresa, sin embargo, la competitividad industrial implica inevitablemente dimensión territorial. Cuando la industria se define como un grupo de empresas con actividad similar a partir de una particular, región o país, su competitividad se evalúa contra los grupos de productores con actividad similar de otras regiones o países. En este caso, la competitividad de una industria se evalúa tanto en los mercados nacionales y extranjeros y una industria se dice que es competitiva si es rentable o sirve en una porción mayor de mercado internacional que sus competidores de otros países (Reiljan et al., 2000), de tales argumentos, se puede concluir que la competitividad es la rentabilidad o la posición en un mercado de un productor o de un grupo de productores de un país en relación con sus competidores extranjeros, pudiendo ser el resultado de otros numerosos factores, el énfasis está únicamente en el rendimiento relativo de la industria (Yap, 2004).

Esta línea de pensamiento propone que la competitividad de la industria debe ser evaluada principalmente en términos de los factores que subyacen a la capacidad de sus

empresas para competir como la productividad, la eficiencia de costos o la intensidad tecnológica.

A nivel de la economía, la competitividad se define como la capacidad para competir con otros países. En la terminología de *The Commission International Competitiveness* “la competitividad de una nación es el grado en que se desarrolla su producción de bienes y servicios, en virtud de condiciones libres y justas de mercado, para satisfacer las pruebas impuestas por los mercados internacionales mientras se expanden al mismo tiempo los ingresos reales de sus ciudadanos”; para la Comisión Europea, la competitividad de una nación, como la capacidad de ofrecer a los ciudadanos un aumento en los niveles de vida y altas tasas de empleo, de manera sostenible. Un enfoque algo diferente tomado por Hawkins (2006), define la competitividad nacional como la capacidad que tiene la economía para mover la frontera de producción. Este conjunto de definiciones se centra en la capacidad de las naciones para crear el entorno adecuado para sus empresas. Para un grupo de autores, la competitividad nacional, es un tema de desempeño macroeconómico reflejado en costos relativos, tipos de cambio y productividad (Fagerberg, 1996; Porter, 1998; Yap, 2004; Thompson, 2004).

Algunos estudios han definido la competitividad nacional como la capacidad de crear el entorno tecnológico, económico y socio-cultural para atraer a los inversores extranjeros y permitir a las empresas locales competir en el extranjero (Garelli, 1996; IMD, 1998; Reiljan et al, 2000; Thompson, 2004; Fougner, 2006; Siggel, 2006). Otros estudios se acercan a la competitividad nacional a través de la estructura del comercio internacional y la capacidad que tiene una nación para competir en las industrias con mayor potencial de generación de valor agregado (Reinert, 1994; Fagerberg, 1996; Lall, 2000; 2001). De acuerdo al planteamiento de Scott & Lodge (1985) quienes consideran que los factores del potencial competitivo nacional son las empresas que llevan el peso de la competencia con sus competidores extranjeros. La discusión anterior sugiere que en el corazón de todas las definiciones de la competitividad es la capacidad de las empresas para competir pero diverge en la comprensión de donde surgen los factores y las fuerzas de esta habilidad.

El cuerpo anterior del conocimiento, predice que la competencia, se lleva a cabo a través de empresas individuales que desarrollan nuevos modos de producción o la realizan de forma más eficiente (Fagerberg, 1996), esta búsqueda se espera que conduzca al estado de equilibrio competitivo o competencia perfecta en que todas las

empresas dentro de una industria son idénticos en tamaño, precios y productos, en un óptimo funcionamiento de los mecanismos del mercado y el comportamiento racional de todos los agentes, se excluye cualquier posibilidad de rivalidad y supremacía de algunas empresas sobre los demás (Vickers, 1995). En este contexto, la competitividad se refiere a un comportamiento transitorio de nuevos modos de producción, haciéndolos más eficientes. Las empresas tienen la oportunidad de aprovechar la cuota de mercado de sus competidores menos eficientes y conducirlos eventualmente fuera del mercado.

En 1776 Adam Smith publicó una de las obras más revolucionarias del pensamiento económico acerca de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones. Smith y los autores clásicos consideraron al comercio como un juego de suma positiva en el cual todos los países pueden beneficiarse, donde la riqueza puede variar y crecer, a diferencia de los mercantilistas que consideraban constante a la riqueza. Sostenía que el mecanismo del orden económico liberal se imponía por sí mismo a las empresas en el libre juego de la oferta y la demanda, generando una ventaja absoluta, donde las empresas se hacían más productivas mediante la especialización en tareas específicas, Smith (Cho y Moon, 2000:5). Esta teoría explica cómo cada país se especializa en producir las mercancías en las que tiene una ventaja, por lo que ve absurdo producir una mercancía que puede ser conseguida con un precio más bajo en otro país.

2.2. De la ventaja competitiva

La ventaja competitiva deberá entenderse como un producto o servicio que los clientes de una organización valoran más que las ofertas similares de sus competidores, estas suelen ser temporales como los competidores (Baltzan & Phillips, 2010) con el fin de mantenerse a la vanguardia de la competencia.

Una empresa tiene una ventaja competitiva cuando se implementa una estrategia de creación de valor que no está siendo efectuada simultáneamente por un competidor actual o potencial (Porter, 1985; Barney, 2001). Los principales pilares de la ventaja competitiva en la gestión estratégica de Porter, es el conocido modelo de las cinco fuerzas competitivas enunciado entre 1979 y 1980.

Magretta (2012) señala que el término no debe estar ligado a una forma de guerra, o una batalla por el dominio en el que sólo los más fuertes prevalecen, esta es sin duda, una forma profundamente defectuosa y destructiva de pensar, la clave para el éxito

competitivo de empresas y organizaciones se encuentra en la capacidad para crear un valor único. Freeman et al. (2010) señalan, el foco inicial en la competencia tiende a subordinar la idea del valor, cuando las partes interesadas consideran primero cómo cooperar eficazmente entre sí.

Estas expresiones, extraídas principalmente de juegos de suma cero en la competencia de las fuerzas armadas, los deportes, y el ajedrez (Audebrand, 2010; Cardon et al., 2005; Oliver, 1999; Von Ghyczy, 2003) implica que para que haya ganadores, debe haber perdedores. Esto invita a entender que ya la ventaja competitiva, empieza a trascender a una ventaja colaborativa o ventaja cooperativa. Por lo tanto, un cambio de enfoque hacia el logro de una ventaja cooperativa representa implícitamente el éxito en la implementación de estrategias para la creación de valor. La ventaja cooperativa no es una expresión nueva (Lei et al. 1997; Ketelhöhn 1993; Skrabec 1999; Cooke 2002; Dagnino & Padula 2002; Strand 2009), pero aún no ha sido ampliamente adoptada. La ventaja cooperativa se da cuando una empresa implementa una estrategia de creación de valor basada en la cooperación con sus grupos de interés, que se traduce en la creación de valor superior para la empresa y sus grupos de interés. Ferraro et al. (2005), plantea que la probabilidad de cooperación entre las empresas y sus grupos de interés se ha reducido, dado que, el lenguaje actual utilizado es competitivo y ello domina el campo de la gestión estratégica, y otros. Ghoshal (2005), Pfeffer (2005), Rocha & Ghoshal (2006) y Wang, Malhotra & Murnighan (2011), sostienen que el lenguaje empleado guarda causalidad con el objetivo de lo estratégico y de la gestión estratégica.

En este sentido, Audebrand (2010) sostiene que el dominio de las metáforas de guerra alienta una postura y una mentalidad competitiva que evita que la cooperación y la búsqueda de los objetivos comunes se desarrollen a través de cooperación como tradicionalmente se realizaba. En relación con esto, en la evolución de la cooperación, Axelrod (2006), sugiere que en ambientes hipercompetitivos, las organizaciones que adoptan una perspectiva egoísta a menudo están cegadas por su propio interés a corto plazo, sabiendo a menudo que su propio interés a largo plazo es cooperar.

Tratando de obtener una mejor definición de ventaja cooperativa y hacerla más consistente, se debe recurrir a la teoría de los *stakeholders* y sus conceptos estrechamente relacionados, incluyendo el de Davis et al. (1997) sobre la teoría de la administración de la gestión, Dyer & Singh (1998) y la vista relacional de la firma, y

Dahan et al. (2010) la creación de valor a través de las empresas colaborativas ONG. El concepto de ventaja cooperativa también es generalmente consistente con el concepto de la creación de valor compartido señaladas por Porter & Kramer (2011), dado que la creación de valor compartido es básicamente una reafirmación de la acción conjunta de los intereses de la teoría de los principios de los stakeholders y promueve una postura estratégica cooperativa.

No obstante, la creación de valor compartido difiere de una visión estrictamente económica de la empresa, la supervivencia del mejor y del que más se adapte, propuesta realizada por el economista Hubert Spencer y referenciada en Werhane (2000), Stucke (2008), Nowak & Highfield (2011), Strand, (2013), Freeman (2010), al afirmar que la legitimación de los negocios es el objetivo más importante de la creación de valor compartido; Porter & Kramer (2011) indican que los intereses de la empresa se deben priorizar por encima de todo, tal suposición representa una perspectiva egoísta de la empresa que es más consistente con la teoría económica de los accionistas de la empresa y no de valores personales (p.65); también parecen promover la llamada tesis de la separación (Harris & Freeman 2008) en el que las consideraciones éticas de los gerentes y los valores personales se silencian intencionalmente.

Más allá de la teoría de Porter y su modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas, que ha desarrollado y propuesto una nueva forma de gestión estratégica, la recomendación hoy, a partir de las teorías de las Escuela Escandinava es la ventaja compartida que en algunos otros lugares se conoce como ventaja cooperativa, cuyo propósito es fomentar la cooperación entre partes interesadas o simplemente con sus grupos de interés, promoviendo a largo plazo entre los propietarios, gerentes, trabajadores y la sociedad, donde el papel de la empresa incluye la promoción de los objetivos de la sociedad en general (Grennes, 2003) y proporcionar exceso de rentabilidad para los accionistas.

Si bien la teorización brindada por Porter en materia de ventaja competitiva se sustenta en la consideración de los factores primarios de producción y en el establecimiento de un puente entre la economía internacional y las estrategias de gestión, contribuyendo a la explicación del comercio exterior, y ofrecer un marco empíricos para implementar desarrollos en otros países, existen algunas reservas con respecto a la consideración de factores de comercio; los términos de la metodología y los métodos de análisis; y los resultados al intentar explicar el nivel de éxito de una industria en el intento de aumentar la cuota de mercado y al determinar si un análisis

FODA era un elemento relevante para implementar adecuadas políticas públicas. En este sentido, algunos críticos señalan que la teoría no reconoce la importancia de la competencia de precios y el tipo de cambio en la determinación del comercio internacional, (Gray, 1991), al modelo de Porter le falta argumentación y el uso de afirmaciones axiomáticas, el análisis del diamante debe ser considerado por los países en forma global y no con referencia a sí mismos. Dunning (1993) observó que una creciente proporción de los activos de un país en particular, pueden ser adquiridos en otros países, por tanto no puede asumir una posición competitiva de las empresas en su país de origen. Así, Van den Bosch y Van Prooijen (1992) sostienen que la importancia de cultura nacional debe tener un papel más relevante en el análisis y O'Shaughnessy (1997) añadió las costumbres, la historia y políticas nacionales. La conclusión a la que se llega, es que habría sido necesaria una mayor aplicación del modelo en lo local o regional, en los ámbitos económicos relevantes, incluso una mejor definición de los recursos naturales, físicos y humanos, y todos los procesos internos de las organizaciones.

2.3. Desde las conceptualizaciones de Porter.

Michael Porter, ha sido ampliamente citado por profesionales, académicos e industriales de todo el mundo, al considerar sus teorías como el estándar conceptual en el campo de los negocios internacionales, la gestión estratégica y la economía geográfica. La contribución de Porter al mundo académico ha sido ampliamente difundido por estudiosos de University of Wales Institute y Aston Business School, en la edición de sus obras, *Estrategia Competitiva* (1980), *Ventaja Competitiva* (1985), *la ventaja competitiva de Naciones* (1990) y en *la competencia* (1998). Estos textos hacen referencia directa a temas determinantes para la industria, dentro de ellos se destacan las temáticas de las cinco fuerzas, la cadena de valor y el constructo del diamante.

Porter propone el desarrollo del entorno competitivo y define la ventaja competitiva mediante la aplicación y consolidación de cuatro factores, conocidos como el Modelo del Diamante (1990); el primero hace referencia a la creación de factores especializados (mano de obra especializada, creación de infraestructura, etc.) y a la capacidad como se procesan para hacer una producción más eficiente, y no a la aceptación de factores naturales. Así, disponer de una vasta mano de obra no representa ninguna ventaja, si

esta mano de obra no está especializada para las condiciones particulares de las empresas, o no contar con centros de investigación especializados para innovar en la generación, desarrollo, asimilación y aplicación del conocimiento de ciencia y tecnología, por tanto se requiere una inversión sostenida para crearlos.

Otro factor a evaluar son las condiciones impuestas por de la demanda de los bienes y servicios producidos. Pensar, que la globalización, ha disminuido la importancia de la demanda interna, que la competencia internacional y la demanda externa son más importantes para desarrollar las capacidades competitivas. Para Porter la composición y carácter del mercado interior suele tener un efecto desproporcionado sobre el modo en que las empresas perciben, interpretan y responden a las necesidades de los compradores. Las empresas empiezan la producción cerca del mercado observado, es decir, las condiciones de la demanda interior ayudan a crear la ventaja competitiva cuando un segmento determinado del sector es mayor o más visible en el mercado interior que en los mercados extranjeros (Porter, 1999, p.182). Si los consumidores en una economía son exigentes y están bien informados la presión que ejercen sobre las empresas será mayor y las obligará a mejorar constantemente su competitividad; las empresas se beneficiarán de estos consumidores exigentes porque les abrirán los ojos a las nuevas necesidades de los mercados.

El tercer determinante de la ventaja competitiva trata la disponibilidad de proveedores nacionales competitivos internacionalmente, sectores afines y auxiliares que permitan el acceso oportuno y eficaz a los principales insumos. La proximidad espacial entre los proveedores y usuarios finales facilita el intercambio de información y promueven un intercambio continuo de ideas e innovaciones. Las empresas tienen la oportunidad de influir en los esfuerzos técnicos de sus proveedores y pueden servir de lugares de ensayo para la labor de I&D, acelerando el ritmo de innovación. Las empresas se benefician al máximo cuando los proveedores son, a su vez, competidores a nivel mundial (Porter, 1999, p.184).

El cuarto factor estratégico, se sustenta en la estructura y rivalidad de las empresas, ya que estas influyen fuertemente en el modo en que se crean, organizan y gestionan, así como la competencia interna. Puede afirmarse que ningún sistema de gestión es universalmente apropiado, pues ello depende de su tamaño, entorno, recursos, capacidades y estructura orgánica. La competencia de otro lado estimula la creación, la innovación, la reducción de costos, aumento de calidad y la diversificación; ayuda a

anular las ventajas de una cierta empresa por el simple hecho de estar en una ubicación determinada (costo de mano de obra, acceso al mercado, entre otros).

Cada factor como parte del diamante coadyuva en el logro del éxito, pero debe tenerse en cuenta que cada uno de estos factores son dependientes entre sí, trabajan como un sistema, se relacionan con al menos otro componente y se refuerzan. La interacción de los determinantes del diamante crea una situación que promueve la formación de sectores competitivos. Por lo tanto la estructura del diamante es una herramienta útil para entender cómo y dónde se desarrollan las empresas competitivas. El modelo de Porter es una herramienta útil para ayudar en la evaluación de la competencia en la industria y la determinación de sus atractivos relativos, por tanto toda empresa debe analizar sus fuerzas competitivas (Baltzan y Phillips, 2010): la rivalidad de los competidores dentro de su industria, la amenaza de nuevos competidores en sus mercados, la amenaza que representan los productos sustitutos que podrían capturar parte de la cuota de mercado, el poder de negociación de los clientes y el poder de negociación de los proveedores que pueden restringir el incremento de las ventas y los niveles de costos de la producción.

Para sobrevivir y tener éxito, una empresa debe desarrollar estrategias que le permitan contrarrestar efectivamente las cinco fuerzas competitivas. O'Brien & Marakas (2011) sugieren que las organizaciones pueden desarrollar las estrategias competitivas de Porter, utilizando el liderazgo en costos, amplia diferenciación de bienes o servicios, innovación, crecimiento y alianza.

La Teoría de la ventaja competitiva de Porter se basa en el análisis de las características del entorno que identifica un conjunto de variables que influyen las empresas, ellos son, los factores de producción, los procesos con los que opera y su relación con la competitividad de la empresa, dichos factores tienden a especializarse implicando inevitablemente una interacción estrecha entre el éxito de la industria y la creación de factores especializados de producción (Grant, 1991).

La ventaja competitiva ha tenido la atención de economistas, Haberler (1936), al exponer los fundamentos de la teoría económica mediante el desarrollo de la teoría de la utilidad marginal cambiaron la teoría del valor de trabajo, pese a que en la teoría del comercio internacional sigue siendo común la demostración de los beneficios de la división del trabajo sobre la base de la teoría laboral del valor. La comparación de los costos relativos en el tiempo de trabajo para fabricar diversos productos mostraron la

ventaja comparativa que pueden tener para especialización de la producción (Dos, 2001). Una diferencia fundamental entre la teoría clásica de la ventaja comparativa y la ventaja competitiva de Porter es que la primera sugiere por qué el comercio internacional beneficiará a todos los socios comerciales, mientras que la segunda intenta construir una oportunidad atractiva para un país dentro del sistema del comercio mundial, mediante la creación de características inimitables e inalcanzables (Moshabaki, 2011).

La obra de Porter se basó en la teoría neoclásica de mercado de oligopolio y la organización industrial, por ello utilizó más la palabra industria en lugar de mercado que propone el modelo de la teoría microeconómica, este simple cambio y su aplicación en diversas áreas de investigación y en las teorías de la organización industrial, logró proporcionar una comprensión global de la estructura de una industria (Husseini & Folad, 2010). Porter trató de analizar los factores que ayudan o dificultan la operaciones internacionales de las empresas por separado, y define que cada empresa es un fenómeno único; no obstante hizo coherente el concepto de la empresa, la industria y la nación (Mirjalili, 2002).

Entre los libros de Porter hasta la fecha, el de mayor alcance y de mayor ambición teórica es el de la ventaja competitiva de las naciones, como paso consecuente a su teoría planteada en la estrategia competitiva y la ventaja competitiva. El libro aborda un simple cuestionamiento, seguramente en el que se centra la economía y la ciencia de la gestión ¿Por qué algunos grupos sociales, económicos instituciones y naciones avanzan y prosperan? (Porter, 1990). Para el año 1985, el mismo autor manifiesta que las únicas estrategias de negocios globales competitivos se basan en la diferenciación por la especialización única en términos de calidad, producto, tecnología o servicio de liderazgo en costos.

Peters & Waterman (1982) introducen al mundo del negocio la noción de excelencia, la búsqueda continua que proporciona la base para una ventaja competitiva; Peters (2010) afirma que la excelencia en la ejecución fue, es, y será siempre, y para siempre una ventaja competitiva sostenible; Wheelwright & Hayes (1985), recomiendan un alto nivel de participación de los gerentes de producción en el proceso de planificación estratégica de las unidades de negocio para el logro de un rendimiento competitivo superior; Barney (1991) plantea que los recursos y las capacidades deben tener cuatro atributos: valiosos, raros, imperfectamente imitables y no sustituibles, Avella,

Fernández y Vásquez (2001) consideran que el énfasis en ciertas prioridades de fabricación pueden ser la base para lograr una ventaja sostenible o duradera sobre competidores, produciendo así el rendimiento empresarial superior, Barney (2001) sugiere ventajas competitivas basadas en recursos estratégicos; Manyoma & Alarcón (2008) creen que la agilidad en los sistemas de fabricación, trabajan en un mercado global en constante cambio y configuran en sí mismos una estrategia de sostenibilidad; Gunasekaran et al. (2011) plantea una revisión de las estrategias existentes y la propuesta de algunas nuevas, así como de las técnicas y tecnologías que pueden proporcionar una ventaja competitiva y la sostenibilidad en el mercado global.

Las empresas que puedan sostener su ventaja competitiva serán capaces de superar a los demás en el largo plazo, por tanto la ventaja debe estar basada en los recursos y en el aprendizaje rápido para responder de manera ágil a los requerimientos del mercado. El entorno empresarial cada vez más difícil no se aleja en su gestión de los ámbitos social, político, económico, competitivo y entornos tecnológicos, por ello Suikki et al. (2006) propone que en un entorno empresarial turbulento como el de hoy caracterizado por la incertidumbre y la incapacidad de predecir el futuro se requiere el desarrollo de nuevas competencias; igualmente describe un enfoque práctico para mejorar la crisis organizativa y de gestión estratégica, la incorporación de elementos distintivos y competitivos.

Para ello, es necesario asistir permanentemente a las pequeñas y medianas empresas en la operación en entornos empresariales turbulentos, cuyo interés es flexibilizarlas y adaptarlas a entornos dinámicos y cambiantes, en menor tiempo, posible, pues donde todo influye (Takala et al. 2007, Liu & Takala 2010), antes estas argumentaciones Porter articula la función de la ventaja competitiva al objetivo y diferenciación con los competidores en el mercado y asegura que después de la adquisición de una ventaja competitiva, las ganancias de la compañía serán más altas que las ganancias promedio obtenidas por los competidores. Con el fin de mantener una ventaja competitiva durante mucho tiempo, la empresa debe aprovechar los recursos disponibles para ello concederá atención especial a la influencia de la ventaja sobre las otras empresas, en especial cómo los clientes la perciben y como a su vez clientes puede mejorar y consolidar la idea de la ventaja competitiva desde una perspectiva futura (Bamberger 1989).

Las ventajas competitivas de la empresa pueden estar definidas desde el momento de su creación, la intencionalidad de su desarrollo propone los elementos primarios de la

gestión y propone desde ese mismo momento las características de su operación, y ello puede estar determinado por la estructura orgánica, la estructura física, recursos financieros, humanos y técnicos, desarrollo comercial, relaciones con los *stakeholders*, el entorno político, económico social, y por su puesto la cultura organizacional. Una estructura organizativa eficaz facilitará la comunicación entre departamentos, lo que aumenta la eficiencia del trabajo. (Levinson & Lim, 2013).

La sostenibilidad de la ventaja competitiva depende de su durabilidad, transferibilidad y replicabilidad (Sadler, 2003), la durabilidad es el período en el que lleva a cabo la ventaja competitiva, la transferibilidad o portabilidad es el tiempo que dure la operación, explotabilidad y/o mejoramiento de la ventaja competitiva y la replicabilidad, se da cuando los ajustes y las nuevas adaptaciones de la ventaja competitiva le permiten a la empresa operar antes de su cambio, lo que significa que no puede ser copiada nuevamente. No es suficiente sostener la ventaja competitiva con los recursos necesarios implícitos, por tanto, su explotación deberá ser controlada, y estar en la capacidad de abandonarla y crear otras nuevas. Una empresa con una ventaja competitiva debe considerar las dos primeras etapas en tanto conserven la valiosa adición de sus clientes (Clulow, 2003), así entonces, las empresas deben utilizar sus capacidades internas para neutralizar amenazas potenciales y evitar debilidades.

Además de las variantes de bajo costo y la diferenciación expresadas por Porter, y las anteriormente señaladas las empresas deben generar una ventaja competitiva en la flexibilidad y adaptabilidad a la reacción de los clientes. Según Porter, si una empresa genera utilidades, ello determina en sí misma una ventaja competitiva, porque pese a los requerimientos de mercado y los competidores, la empresa sigue creciendo su posicionamiento, para sostenerla debe agregar ventajas competitivas al desarrollar actividades de contabilidad, marketing, desarrollo de productos, logística y comercialización. El análisis FODA de la empresa juega un papel importante en la observación y la creación de ventajas competitivas. Las firmas que utilizan sus fortalezas internas en la explotación de oportunidades y neutralizan sus amenazas, son más propensas a ganar ventajas competitivas que otros tipos de empresas (Barney, 1986).

2.4. De las estrategias genéricas de Porter

2.4.1. Estrategia de bajo costo

En teoría, si el precio de venta de los bienes y/o servicios de una empresa puede ser igual a los precios medios de mercado, y a su vez tiene el menor costo de producción, necesariamente ésta tendrá los mayores beneficios o la máxima rentabilidad en los procesos comerciales entre sus competidores. Empero, aunque parezca fácil implementar esta práctica, es compleja y requiere un gran conocimiento de la organización, y una alta inversión en los diferentes departamentos de la empresa.

Adoptar una estrategia basada en bajos costos, permite a las empresas competir en precios, no obstante, subyacen otras consideraciones como la calidad, el costo real de sus recursos, los costos de exposición y por supuesto los costos de oportunidad, por ello, se ha ajustado el concepto y diferenciado una estrategia sobre la base de los costos bajos y uno basado en los costos óptimos.

La estrategia basada en el costo óptimo deberá considerar la obtención de los mejores insumos o productos de la más alta de calidad a precios relativamente bajos, esto también requiere de unas condiciones especiales, como cercanía de los proveedores, capacidad de producción, existencia de equipos de producción, infraestructura logística, existencia de mano de obra especializada para los procesos de producción, apoyo, comercialización condiciones comerciales favorables entre otras. Ante esta situación las empresas deberán realizar un análisis de los costos de operación en diferentes escenarios, intentando construir diferentes rutas críticas para lograr la mayor eficiencia entre la adquisición de los insumos y la atención de las garantías postventa, reduciendo al menor valor posible las situaciones impredecibles, como inmovilización del producto, reprocesos, aumentos de inventarios y costos por incumplimiento. No debe olvidarse que la reducción de precio debe ser compensado por el aumento de volumen de ventas, de lo contrario habrá una disminución sustantiva en las ganancias; este aumento en las ventas regularmente va acompañado de la financiación de algunos clientes, que regularmente no intentan disminuir los costos, sino más bien aumentarlos.

2.4.2. La estrategia de diferenciación de productos.

Esta estrategia se puede utilizar en aquellos segmentos del mercado en el que las necesidades del consumidor aún no son satisfechas, pese a la existencia de un gran número de productores en libre competencia, y donde el precio no es la característica

principal de la elección de los productos. La diferenciación está en la capacidad de la compañía para proporcionar productos que son distintos a los de sus competidores. También se le conoce como posicional, ya que después de ser adoptado el producto o el servicio por parte de los consumidores, la posición de la compañía en la industria empieza a ser relevante. Las empresas que son capaces de crear una ventaja competitiva basada en la diferenciación requieren alta inversión en investigación y desarrollo de productos, innovación, calidad del producto y un equipo de ventas convencido de las bondades de los nuevos productos.

Tal vez, el asunto más importante de esta estrategia propuesta por Porter, es el reconocimiento que obtienen las empresas de su reputación en términos de la calidad de sus productos, misma que depende de la calidad de los insumos, las tecnologías de la producción y, por supuesto, respetando el medio ambiente normas y la integridad del consumidor. Es muy importante estimar el desarrollo de productos difícilmente imitables, para hacerlo raro y valioso, y altamente diferenciable de los de su grupo. Una vez implementada, la estrategia basada en la diferenciación del producto, esta será considerada una barrera de entrada a competidores potenciales ya que se ha construido la identidad de marca, la lealtad de los clientes y consecuentemente la identificación de las características de los productos ofrecidos, tales como: la calidad y utilidad.

Una empresa no puede implementar simultáneamente estrategias de bajos costos y diferenciación, ya que su orientación económica en principio es distintiva, la implementación de una de ellas, convertirá a la otra en una segunda disminuyendo la eficiencia de los procesos organizativos, esas es una de las conclusiones de Porter (1980). Algunos autores sostienen que la ventaja competitiva basada en la diferenciación de los productos conduce a mayor rendimiento financiero, que las empresas que fundamentan su ventaja competitiva en la estrategia de bajos costos (Ghemawat & Rivkin, 2006 y Wong, 1998). Una de las empresas que se han acercado a este método es Apple, con la creación de productos únicos y atractivos para los consumidores. Su éxito se atribuye al asegurar la lealtad del cliente a través de campañas publicitarias innovadoras, y una estrategia de precio de venta mínimo minorista, se trata de una política de precios que prohíbe a los vendedores o distribuidores cobrar un precio más bajo que el impuesto por Apple; esta estrategia de diferenciación generó una marca fuerte y clientes leales, esto también ha permitido a la

compañía la adopción de un precio superior que el comprador vería como demasiado alta y evitar errores en la fijación del valor del producto al cliente final.

2.4.3. El enfoque o la segmentación de mercado

La obtención de una ventaja competitiva a través de este método, puede complementar de manera óptima una de las anteriores estrategias, la de bajo costo o de diferenciación. Cuando una empresa utiliza una ventaja competitiva de diferenciación hace uso de un mercado estrecho en segmentos, lo que la lleva a formalizar productos únicos y personalizados, de bajo volumen, con altos precios y bajo número de unidades producidas. El efecto de segmentación para este tipo de empresas se sustenta en disminuir los precios y proporcionar la mejor calidad. Las empresas que se beneficiarán con este método serán aquellos capaces de producir grandes cantidades (serán considerablemente más bajos que los del mercado habitual) de productos personalizados.

Otra segmentación se da cuando las empresas no tienen la tecnología para la fabricación o creación de productos, lo que definiría en sí misma una restricción para la entrada y desarrollo del mercado, empero las empresas serán capaces de crear algunas ventajas a partir de la marca, procesos de comercialización adecuados, el manejo de consumidores que no son vulnerables a sustituir productos, en medio de una competencia. Las desventajas del uso de este tipo de estrategia se dan por las preferencias de las personas dentro del nicho de mercado en términos de los atributos del producto, lo que se traduce en un mayor número de compradores en el sector, ampliando la posibilidad de nuevos participantes en el segmento provocando la dispersión de la ganancia total.

2.4.4. La externalización de la ventaja competitiva.

Las razones por las que las empresas optan por externalizar (tercerizar, o realizar *outsourcing*) algunas de las formas de obtener una ventaja competitiva suelen ser las financieras, ya que de ellas dependen centrarse la flexibilidad, el desarrollo y la calidad de sus procesos.

Una vez que la externalización se ha realizado, las empresas deben evaluar los beneficios de la subcontratación y las condiciones del valor agregado generado. Se evidencia que la externalización funciona mejor cuando se facilita el acceso a la adopción de nuevas tecnologías, se reduce sustancial y efectivamente el costo y le permite a la compañía centrarse en las actividades principales.

La capacidad de la empresa para mantener ventajas competitivas obtenidas depende de la velocidad con la que los competidores las superan y la velocidad en que se logran obtener las respuestas a los problemas que tiene. Los competidores no podrán copiar los recursos para obtener una posición ya establecida, incluso no podrán aproximarse a las condiciones internas de operación, cultura organizacional, rutinas administrativas y comercialización. Algunas habilidades parecen simples, sin embargo, son difíciles de copiar, y algunas pueden derivarse de la propiedad de lo intangible de la empresa, tales como patentes, derechos de autor, marcas y el conocimiento obtenido de ciertos empleados (el uso de capital humano es una fuente de ventaja competitiva que ha llevado al desarrollo de varios programas exitosos cuya base es la confianza, la comunicación y la participación en la toma de decisiones).

2.5. De los Argumentos Competitivos

Porter (1999) determina que una nación es competitiva si es capaz de utilizar eficientemente sus recursos y por lo tanto alcanzar altos niveles de productividad, y por medio de ésta, proporcionar un buen nivel de vida a su población; corresponde totalmente a las empresas lograr y mantener estos altos niveles de productividad mediante actos de innovación. Plantea como uno de los elementos fundamentales de competitividad, la actividad, y con el fundamenta la cadena de valor. Desde la apreciación teórica propone a las organizaciones, en primer lugar, que toda actividad a realizar deberá superar las realizadas por los competidores y en segunda instancia hacer

que esas actividades sean a su vez diferenciadas y diferenciadoras, eso permitirá reducir los costos de sus logísticas y formalizar su curva de experiencia, y de paso diferenciar los costos de cada actividad, lo que bien denomina Porter como el valor de los conductores. Establece que estos conductores son relativos y relacionales, ellos influyen sobre la eficiencia de una actividad, por tanto reducen su costo unitario y aumentan la voluntad del comprador a pagar por el bien o servicio.

Porter (1998) enumera diez conductores, siendo los más aplicados, utilización de la capacidad, el aprendizaje, los vínculos con el entorno, y de temporización (como pasa con la firma Zara, que cambia más rápidamente los productos de sus tiendas, que otras firmas de su competencia); o la relación que algunas empresas intensivas en conocimiento tienen con sus clientes, al vender la resolución de problemas implementadas por sus expertos basándose en la retroalimentación en tiempo real de los clientes. Sin embargo, hay dos factores que distinguen claramente el conocimiento intensivo de las firmas: su tecnología y el nivel de asimetría de información entre ella y sus clientes; debe estimarse que el orden, la combinación y la aplicación de recursos varían de acuerdo con sus problemas (Thompson, 1967).

La asimetría de los productos se inicia con los trabajos de Stigler (1961) y Nelson (1974), donde concluyen que los productos son clasificados en función de los consumidores, quienes son capaces de evaluar la calidad de pre (bienes de búsqueda) y post compra, ejemplos de los bienes de búsqueda son las verduras en un supermercado, ya que es fácil juzgar por su calidad, apariencia, tacto y/o el olfato; aquellos productos que tienen dificultad para ser juzgados en calidad de pre-compra, pero son fáciles de determinar después de que se consumen, se definen como de experiencia, los bienes de experiencia son aquellos ya utilizados por los consumidores. Esta tipología se amplió posteriormente por Darby & Karni (1973) para incluir bienes cuya calidad es difícil juzgar incluso después que se consumen, estos bienes fueron etiquetados de altas cualidades o credenciales para reflejar el nivel de confianza que acompañó su compra, en ellos encajan muchos servicios en especial los de salud y consultoría.

Los niveles de información asimétrica entre la firma y el consumidor, se evidencia en la diferencia de productos y servicios que son demandados y el nivel de satisfacción de los consumidores (Zeithaml, 1981).

Productividad y competitividad, son factores que estimulan el alto crecimiento económico, sin embargo en la definición de la nueva economía, el factor más

importante es la innovación (Zjalic, 2007); cada vez en que la nueva economía se caracteriza por el uso intensivo del conocimiento, los cambios rápidos y el aumento permanente de la competencia como una condición inesperada y agresiva, que cambia las relaciones del mercado y disminuye las ventajas competitivas (Pearlson & Shunders, 2010). Una organización alcanzará una ventaja competitiva sobre la base de un desarrollo sostenible, mediante el fortalecimiento de la cultura organizacional, que promueva la innovación con la transferencia de tecnología abierta y el enfoque de la gestión en la satisfacción total del cliente, con un valor agregado que genera un mayor grado de lealtad.

La OCDE (2005), atendiendo tales connotaciones, asume que la innovación representa el desarrollo de productos, servicios, métodos de comercialización, métodos organizativos, procesos o prácticas empresariales internas o externas, nuevos o mejorados significativamente. Por tanto, la innovación, es la función de lograr la satisfacción total del cliente, con respecto a los factores críticos de éxito (Kettunen et al., 2007). En este sentido el contexto hace referencia como ventaja competitiva sostenible, a la relación que involucra la realización de la actividad empresarial más eficiente, eficaz e innovadora con el mayor grado diferenciación con el fin de ofrecer más valor a los consumidores frente a la competencia de referencia (Ilić, 2012). La satisfacción total del cliente representa un conjunto de factores que diferencia una organización de sus competidores y le dan una posición única en el mercado (Porter, 2007).

Las organizaciones tienden a desarrollar un sistema dinámico de identificación de necesidades propias de sus consumidores para desarrollar e introducir innovaciones de sus productos, y de esta manera aumentar sus propias posibilidades de cambio, una ventaja competitiva distintiva sobre los competidores directos (Sawhney et al., 2006), esto acompañado de la mejora en el desempeño de la organización es de vital importancia para una mayor diferenciación y la satisfacción total del cliente.

La innovación entendida como una ventaja competitiva, es en un sentido más amplio, la aplicación práctica de las nuevas ideas (Millson & Wilemon, 2008), así con esta definición se hace necesario hacer una distinción entre el concepto de la creatividad y la innovación. La creatividad se refiere a la capacidad de generar nuevas ideas, mientras que la innovación se refiere a la actividad que representa el proceso de implementación de nuevas ideas y creación de cosas nuevas (Stošić, 2007). Además de la drástica

mejora de los productos y servicios, la innovación también está relacionada con el proceso que consiste en la recogida y el tratamiento de las ideas y su realización (Stošić, 2007).

Lo anterior se aplica a productos, procesos, métodos que la organización desarrolla por primera vez y que están adaptados o adoptados por otras organizaciones (OCDE, 2005). Un autor muy conocido en el campo de la gestión de la innovación, Trott, (2008) la describe como un conjunto de actividades relacionadas con el proceso de recopilación de ideas, el desarrollo tecnológico, la comercialización, la producción de nuevos o mejorados productos y procesos de producción y equipo.

En la edición conjunta que se ocupa de la innovación, la OCDE y EUROSTAT (Oficina Europea de Estadística) señalan que hasta hace poco la innovación incluye la mejora en los procesos de producción y desarrollo de nuevos productos, mientras que hoy incluye la innovación en términos de organización y comercialización de innovación (OCDE, 2005). En las organizaciones de economía moderna se definen nuevas reglas del marketing, que intentan desarrollar relaciones directamente con los consumidores (Scott, 2013), su principal objetivo es mejorar el proceso de identificación y satisfacción de sus necesidades, y convertirlos en promotores de la organización, mediante recomendaciones y referencias (Kotler & Keller, 2006). La importancia de la innovación de marketing en nuevos mercados radica en mejorar el nivel de visibilidad y presencia del producto en el mercado, así como el logro de ventas a gran escala y su frecuencia, que con la combinación apropiada de los componentes de mercado las organizaciones alcanzan sus objetivos y una ventaja competitiva sostenible (Kotler, 2000).

Así, la innovación de marketing implica el uso de nuevas estrategias, conceptos y nuevos métodos de comercialización, basados en mejoras en el diseño del producto (cambios en la forma, función protectora de embalaje, materiales, fiabilidad, satisfacción al abrir, mejora del envasado, información sobre el uso, ventas promocionales, mejora significativa de la forma y el tamaño), implementación de nuevas estrategias de precios, implementación de un nuevo concepto de venta al por menor (introducción de nuevos canales de distribución), implementación de un nuevo concepto de promoción (publicidad en las redes sociales); específicamente, la innovación de marketing en términos de diseño de productos incluye cambios significativos en funcionamiento y uso del producto (Stošić, 2007).

La innovación en los precios en el marketing implica el uso de una nueva estrategia de precios que la organización aplica por primera vez en sus productos y servicios en un determinado mercado (OCDE, 2005). Un ejemplo de la comercialización de la innovación en la fijación de precios es la aplicación de un nuevo cálculo de precio variable basado exclusivamente en factores de demanda para un producto o servicio en particular. La innovación es la aplicación del método en la organización por primera vez y supone la aprobación de los descuentos en la tienda para los consumidores que tengan cierto crédito o tarjetas preferenciales emitidas por las organizaciones. Los descuentos pueden ser financieros en forma de precios más bajos o físicos cuando un consumidor obtiene una cantidad mayor al mismo precio o recibe un producto completamente nuevo como un bono.

Como una innovación de comercialización, el marketing puede introducir un nuevo método interactivo de fijación de precios en línea a través de la página web de la organización, el servicio on-line permite al consumidor elegir el conjunto deseado de productos de la organización y recibir un precio que se forma exclusivamente sobre la base de las características de los productos seleccionados (OCDE, 2005), una innovación e introducción de nuevos canales de venta, como ventaja competitiva y la innovación de marketing incluyen la implementación de nuevos métodos de comercialización (transporte, almacenamiento, manipulación del producto, licencias, franquicias, ventas exclusivas, las ventas directas, redes de ventas, cadenas de centros comerciales o el comercio directo a través de Internet).

La innovación de los métodos de promoción se basa en todas las actividades de comunicación e intercambio de información entre los consumidores y las organizaciones; por tanto, la tarea de promoción es informar, recordar y persuadir a los consumidores para que actúen, compren y consuman ciertos productos (Trott, 2008). Estrategias como la introducción de un tipo totalmente nuevo de los medios de comunicación, la promoción de productos y/o servicios en una película de largometraje, un programa de televisión o en Internet (la introducción en primer lugar de la página web o la promoción a través de las redes sociales como Facebook, MySpace, Twitter; el uso de las celebridades con el fin de mejorar la promoción de los productos y/o servicios; mejoran significativamente la marca, el desarrollo y la implementación de un nuevo producto y la visualización actual de la compañía (OCDE, 2005). El objetivo principal de la innovación de marketing en términos de imagen de marca como ventaja

competitiva, es el posicionamiento del producto en el nuevo mercado o la creación de una nueva imagen (introducción de una marca nueva presentación personalizada de los productos o servicios basados en las necesidades específicas de los clientes individuales).

En la era interactiva de las organizaciones del siglo XXI, obtener una ventaja competitiva sostenible a partir de la información que se reúnen sobre clientes es la razón por la cual las organizaciones deben gestionar sus relaciones para seguir siendo competitivos (Peppers & Rogers, 2011), hoy conocido como el marketing transaccional o relacional (Ferrell & Hartline, 2011). El marketing relacional se basa en una buena comunicación (Feiertag, 1997), consiste en una red invisible, que se argumenta en un mensaje claro y preciso, y tiene como enfoque escuchar y servir (Levinson & McLaughlin, 2005), permitiendo la producción de productos reales o consumibles, de acuerdo a las necesidades y deseos de los clientes. La comunicación con los proveedores permite la compra de insumos reales y la comunicación con los distribuidores permite la entrega de productos a los consumidores cuando sea necesario. Para establecer y mantener la comunicación, es necesario aplicar tecnología de la información.

Los avances tecnológicos han permitido a las organizaciones gestionar relaciones con los clientes más eficientes, y han facultado a los clientes para ser bien informados y exigir mucho más (Peppers & Rogers, 2011), permitiendo materializar relaciones de largo plazo, y agregar valor, pese a que los clientes se enfrentan con diferentes alternativas de manera simultánea. No obstante, en las organizaciones de entorno competitivo no se puede confiar sólo en el ambiente interno de investigación y desarrollo, es necesario involucrar a los socios fuera de la empresa (Rakić & Rakić, 2007). La actividad de comercialización de la empresa debe ser armonizada para producir los mejores resultados. Cada forma de comunicación tiene sus propias características, incluida la comunicación a través de redes sociales, que requiere la creación de un mensaje especial. Todas estas innovaciones para comercializar son de gran importancia para elevar el desempeño total de la organización. Sin embargo, en la sociedad digital moderna, las innovaciones de marketing relacionadas con la explotación de Internet ganan cada vez más importancia, se reservan en una categoría especial denominada marketing en Internet.

La comercialización del Internet y las redes sociales se han convertido en un componente híbrido de las comunicaciones integradas de marketing que permiten a las organizaciones establecer relaciones sólidas con sus consumidores (Mangold & Faulds, 2009). En la economía actual, la comercialización del Internet y especialmente el uso de redes sociales para el logro de una publicidad más exitosa, la promoción y el contacto más estrecho con los consumidores, se han vuelto cada vez más significativas, y es lo que ha llevado a considerar una nueva era la del marketing social (Reed, 2012). Los ejemplos de la importancia de la publicidad en las redes sociales se muestra en la siguiente datos: en julio de 2009 Facebook tenía 350 millones de usuarios, MySpace y Twitter 125 millones 75 millones (Treadaway & Smith, 2010).

Uno de los aspectos más importantes de la innovación de marketing es la promoción de los productos y servicios de la organización a través de redes sociales como Facebook, MySpace, YouTube; sitios web de colaboración como Wikipedia y micrositiros como Twitter blogs (Mangold & Faulds, 2009), comercializar en la red social no es un asunto de modernidad, se trata de los clientes, de ser más transparente, ganarse la confianza, y la construcción de la credibilidad (Webber, 2009). Las redes sociales son la base de la ventaja competitiva que se centra en lograr los máximos resultados con una inversión mínima. Cuando se ejecuta correctamente, la publicidad en la red social puede ser un arma poderosa (Levinson & McLaughlin, 2005).

Es un hecho bien conocido que los países pasan a través de las fases de la vida económica desarrollo (Rostow, 1971). La idea tradicional es que los países se mueven de la producción de productos primarios, a los bienes de fabricación, y finalmente a actividades de servicio. Asociado a esta amplia categorización es el nivel de desarrollo de ciertos países, en los países en desarrollo están asociados con los productos primarios y los países desarrollados con la fabricación o actividades de servicio. Estas etapas de desarrollo se reflejan en la estructura del comercio.

Más formalmente, Brezis, Krugman y Tsiddon (1993) muestran que los largos períodos de liderazgo económico y tecnológico no son para siempre y que el crecimiento tecnológico finalmente resulta en una situación en la que debe haber una reversión dramática de la estructura del comercio. Esta formalización muestra que los cambios en los patrones del comercio apuntan hacia los cambios de las estructuras económicas globales.

Teóricos del comercio y los empiristas, sin embargo, modifican estas descripciones en el sentido de que los países se especializan según la ventaja comparativa, que no está necesariamente asociada con etapas de desarrollo económico Feenstra (2004). Además, en la práctica el comercio patrón podría ser indeterminado en un mundo con más bienes que los factores de la producción (Bernstein & Weinstein 2002); a pesar de estas objeciones, la dotación de factores, en general, parecen determinar los patrones de comercio (Davis & Weinstein 2001), se trata de identificar nuevos patrones económicos mediante la identificación cambios estructurales en los patrones del comercio.

2.6. Del Foro Económico Mundial (FEM ó WEF)² y del Banco Mundial ³

Se es competitivo si es capaz de utilizar eficientemente los recursos y alcanzar altos niveles de productividad, proporcionar el mejor nivel de vida a todos los involucrados, mediante actos de innovación y el desarrollo de factores determinantes (Porter, 1985).

En estos últimos años en los que la globalización ha tomado mayor importancia, la medición de la competitividad se ha puesto de moda. Hay varias organizaciones dedicadas a medir la competitividad de las naciones, una de las más importantes es el Foro Económico Mundial, entidad que publica el Reporte Global de Competitividad (RGC) con el propósito de proporcionar herramientas de evaluación comparativa para los líderes empresariales y políticos y con ello identificar los obstáculos que tienen estos

² El Foro Económico Mundial (World Economic Forum, WEF) o también llamando Foro de Davos es una fundación sin fines de lucro con sede en Ginebra y reúne anualmente en Suiza. Allí se reúnen los principales líderes empresariales, líderes políticos internacionales, periodistas e intelectuales selectos para analizar los problemas más apremiantes que enfrenta el mundo; entre ellos, la salud y el medioambiente. Además de las asambleas, el Foro produce una serie de informes de investigación e involucra a sus miembros en iniciativas específicas de cada sector.

³ Banco Mundial, abreviado como BM (en inglés: WB World Bank), es uno de los organismos especializados del sistema de las Naciones Unidas, que se define como una fuente de asistencia financiera y técnica para los llamados países en desarrollo. Su propósito es reducir la pobreza mediante préstamos de bajo interés, créditos sin intereses a nivel bancario y apoyos económicos a las naciones en desarrollo. Está integrado por 188 países miembros. En 1945, nace lo que a la fecha se conocería como el sistema financiero de Bretton Woods integrado por dos instituciones, el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) y el Fondo Monetario Internacional (FMI). Concebido el primero, en un principio, con el fin de ayudar a las naciones europeas en la reconstrucción de las ciudades durante la posguerra, integrando lo que hoy conocemos como el Grupo del Banco Mundial (GBM).

países para mejorar la competitividad, a través del Índice Global de Competitividad (IGC).

Este índice recoge todos los factores micro y macroeconómicos de la competitividad, y los integra en tres categorías: requerimientos básicos, potenciadores de eficiencia, e innovación y sofisticación, mismos que evalúan un conjunto de componentes que definen los niveles de prosperidad y crecimiento económico. Estas categorías están a su vez compuestos por 12 pilares de competitividad que determinan las diferentes etapas del desarrollo. Como se muestra en el siguiente gráfico:



Figura 3. Los doce pilares de la competitividad del FEM.

- **Pilar 1. Instituciones:**

Engloba el marco legal y administrativo en el cual los individuos, firmas y gobierno interactúan para generar riqueza. Este marco tiene influencia sobre las decisiones de inversión, la organización de la producción y la forma como se distribuyen los beneficios y se cargan los costos de las políticas y estrategias de desarrollo. Incluye también la actitud del gobierno hacia los mercados, las libertades y la eficiencia de sus operaciones. Burocracia, excesivas regulaciones, corrupción, deshonestidad, falta de transparencia y la falta de independencia del sistema judicial imponen costos significativos a los negocios y ralentizan el proceso de desarrollo. Otro factor considerado, es el manejo apropiado de las finanzas públicas. También se mide la transparencia del sector privado, indispensable para los negocios, a través del uso de

estándares así como de prácticas de auditoría y contabilidad que aseguren el acceso a la información de manera oportuna.

La calidad de las instituciones tiene una fuerte incidencia en la competitividad y crecimiento. Influye en las decisiones de inversión y la organización de la producción y juega un papel fundamental en la forma en que las sociedades distribuyen los beneficios y asumen los costos de las estrategias y políticas de desarrollo. Por ejemplo, los propietarios de la tierra, las acciones de las empresas, o de la propiedad intelectual no están dispuestos a invertir en la mejora y el mantenimiento de su propiedad si sus derechos como propietarios no son protegidos

- **Pilar 2. Infraestructura:**

Infraestructura extensa y eficiente es fundamental para garantizar el buen funcionamiento de la economía, ya que es un factor importante para determinar la localización de la actividad económica y el tipo de actividades o sectores que pueden desarrollarse dentro de un país. Infraestructura bien desarrollada reduce el efecto de la distancia entre las regiones, la integración del mercado nacional y de la conexión a bajo costo a los mercados de otros países y regiones. Además, la calidad y la extensión de las redes de infraestructura afectan significativamente el crecimiento económico y reducen las desigualdades de ingresos y la pobreza en una variedad de vías. Una red de infraestructura de transporte y comunicaciones bien desarrollada es un requisito previo para el acceso de las comunidades menos desarrolladas al núcleo económico actividades y servicios.

Modos eficaces de transporte, incluyendo carreteras de calidad, ferrocarriles, puertos y transporte aéreo, habilitan a los empresarios a tener en sus productos y servicios el mercado de una manera segura y oportuna y facilitar la circulación de los trabajadores a los puestos de trabajo más adecuados. Las economías también dependen de los suministros de electricidad que estén libres de interrupciones y la escasez de modo que las empresas y fábricas pueden trabajar sin obstáculos. Por último, una red de telecomunicaciones sólida y extensa permite un flujo rápido y libre de la información, lo que aumenta la eficiencia económica global, ayudando a garantizar que las empresas puedan comunicarse y dar a conocer las decisiones tomadas por los actores económicos, teniendo en cuenta toda la información relevante disponible.

- Pilar 3. Entorno macroeconómico:

La estabilidad del entorno macroeconómico es importante para las empresas y, por lo tanto, es importante para la competitividad global de un país. Si bien es cierto que la estabilidad macroeconómica por sí sola no puede aumentar la productividad de una nación, también se reconoce que los daños desorganización macroeconómicas la economía, como hemos visto en los últimos años, de manera visible en el contexto europeo. El gobierno no puede proporcionar servicios de manera eficiente si se tiene que hacer pagos de alto interés sobre sus deudas pasadas. La ejecución del déficit fiscal limita la capacidad futura del gobierno para reaccionar a los ciclos económicos. Las empresas no pueden funcionar eficientemente cuando las tasas de inflación son de las manos. En suma, la economía no puede crecer de manera sostenible a menos que el entorno macroeconómico es estable. La estabilidad macroeconómica capturó la atención del público más recientemente cuando algunas economías avanzadas, en particular los Estados Unidos y algunos países europeos, necesarios para tomar medidas urgentes para evitar la inestabilidad macroeconómica cuando su deuda pública alcanzó niveles insostenibles en la raíz de la crisis financiera mundial.

Es importante señalar que este pilar evalúa la estabilidad del entorno macroeconómico, por lo que no tiene en cuenta directamente la forma en que las cuentas públicas son administradas por el gobierno.

- Pilar 4. Salud y Educación primaria:

Una fuerza de trabajo saludable es vital para la competitividad y la productividad de un país. Los trabajadores que están enfermos no pueden funcionar a su potencial y será menos productiva. La mala salud conduce a importantes costos para las empresas, ya que los trabajadores enfermos a menudo están ausentes o funcionan a niveles más bajos de eficiencia. La inversión en la prestación de servicios de salud es, pues, fundamental para clara económica, así como las consideraciones sobre la moral.

Además de la salud, este pilar tiene en cuenta la cantidad y calidad de la educación básica recibida por la población, que es cada vez más importante en la economía actual. La educación básica aumenta la eficiencia de cada trabajador individual. Además, a menudo los trabajadores que han recibido poca educación formal puedan llevar a cabo

tareas manuales solamente simples y les resulta mucho más difícil adaptarse a los procesos de producción y las técnicas más avanzadas, y por lo tanto contribuir menos a la elaboración o ejecución de las innovaciones. En otras palabras, la falta de educación básica puede convertirse en un obstáculo para el desarrollo de negocios, con empresas que tienen dificultad para ascender en la cadena de valor mediante la producción de productos más sofisticados o valor intensivo.

- **Pilar 5. Educación Superior y Entrenamiento:**

La educación superior de calidad y la formación es crucial para las economías que quieren ascender en la cadena de valor más allá de los procesos de producción simples y productos. En particular, la economía en proceso de globalización actual exige a los países fomentar grupos de trabajadores bien educados capaces de realizar tareas complejas y adaptarse rápidamente a su entorno cambiante y las necesidades cambiantes del sistema de producción. Este pilar mide las tasas de matrícula secundaria y terciaria, así como la calidad de la educación según la evaluación de los líderes empresariales. El alcance de la formación del personal también se toma en cuenta debido a la importancia de la formación profesional y continua en el puesto de trabajo, lo cual se descuida en muchas economías para garantizar un mejoramiento constante de las habilidades de los trabajadores.

- **Pilar 6. Eficiencia de los mercados de bienes:**

Los países con mercados de bienes eficientes están bien posicionados para producir la combinación adecuada de productos y servicios prestados a sus condiciones de oferta y demanda de particulares, así como para asegurar que estos bienes se pueden negociar más eficazmente en la economía. Presentan en el mercado una competencia saludable, tanto a nivel nacional como extranjero, es importante en el impulso de la eficiencia del mercado, y por lo tanto la productividad del negocio, asegurando empresas más eficientes, la producción de bienes demandados por el mercado, son los que prosperan. El mejor entorno posible para el intercambio de bienes requiere un mínimo de intervención del gobierno que impide la actividad empresarial. Por ejemplo, la competitividad se ve obstaculizada por impuestos distorsionantes y por las normas restrictivas y discriminatorias en materia de inversión extranjera directa (IED) -que

limita la propiedad extranjera, como también en el comercio internacional. La reciente crisis económica ha puesto de manifiesto el alto grado de interdependencia de las economías a nivel mundial y el grado en que el crecimiento depende de los mercados abiertos. Las medidas proteccionistas son contraproducentes, ya que reducen la actividad económica agregada.

La eficiencia del mercado también depende de las condiciones de demanda como la orientación al cliente y la sofisticación del comprador. Por razones culturales o históricas, los clientes pueden ser más exigente en algunos países que en otros. Esto puede crear una importante ventaja competitiva, ya que obliga a las empresas a ser más innovadoras y orientadas al cliente y por lo tanto se impone la disciplina necesaria para la eficiencia que se consigue en el mercado.

- Pilar 7. Eficiencia del mercado laboral:

La eficiencia y la flexibilidad del mercado de trabajo son esenciales para garantizar que los trabajadores asignados sean más eficaces en la economía y cuenten con incentivos para dar su mejor esfuerzo en sus puestos de trabajo. Por lo tanto, los mercados de trabajo deben tener la flexibilidad de los horarios para desarrollar su actividad, y permitir fluctuaciones salariales. La importancia de este último ha sido resaltados dramáticamente por los acontecimientos en los países árabes, donde mercados laborales rígidos eran una causa importante de altas tasas de desempleo juvenil. El desempleo juvenil sigue siendo alta en varios países europeos, así, donde las barreras importantes a la entrada en el mercado de trabajo se mantienen constantes.

Los mercados de trabajo eficientes también deben asegurarse de fuertes incentivos claros para los empleados y los esfuerzos para promover la meritocracia en el lugar de trabajo, y deben proporcionar equidad en el entorno empresarial entre las mujeres y los hombres. Tomados en conjunto estos factores tienen un efecto positivo en el rendimiento de los trabajadores y el atractivo del país para desarrollar el talento, dos aspectos que están creciendo cada vez más, ante la escasez de nuevos empleos.

- Pilar 8. Desarrollo del mercado financiero:

La crisis económica y financiera ha puesto de relieve el papel central de un sector financiero sólido y el buen funcionamiento de las actividades económicas. Un sector financiero eficiente asigna los recursos ahorrados por los ciudadanos de un país, así como los que entran en la economía del exterior, a sus usos más productivos. Canaliza recursos a aquellos proyectos empresariales o de inversión con las tasas más alta de rendimiento esperados, en lugar de a los conectados políticamente. Por lo tanto, una evaluación exhaustiva y adecuada de los riesgos es un ingrediente clave de un mercado financiero sólido.

La inversión empresarial también es fundamental para la productividad. Por lo tanto las economías requieren sofisticados mercados financieros que pueden hacer que el capital disponible para la inversión del sector privado a partir de fuentes tales como préstamos de un sector bancario sólido, bolsas de valores bien regulados, capital de riesgo y otros productos financieros. Con el fin de cumplir con todas las funciones, el sector bancario debe ser confiable y transparente, y como se ha hecho recientemente los mercados financieros de manera clara necesitan una regulación apropiada para proteger a los inversores y otros actores en la economía en general.

- Pilar 9. Disponibilidad tecnológica:

En el mundo globalizado de hoy, la tecnología es cada vez más esencial para que las empresas puedan competir y prosperar. El pilar de preparación tecnológica mide la agilidad con la que una economía adopta las tecnologías existentes para mejorar la productividad de sus industrias, con especial énfasis en su capacidad para aprovechar al máximo las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en las actividades diarias y los procesos de producción para aumentar la eficiencia y la innovación que permite competitividad. Las TIC han evolucionado hasta convertirse en la tecnología de propósito general de nuestro tiempo, dadas sus repercusiones importantes a otros sectores económicos y su papel en toda la industria de la infraestructura. Por lo tanto, el acceso y uso de las TIC son herramientas clave de preparación tecnológica global de los países.

Ya sea que la tecnología utilizada no se haya desarrollado dentro de las fronteras nacionales es irrelevante por su capacidad para mejorar la productividad. El punto central es que las empresas que operan en el país deben tener acceso a los productos, modelos avanzados y la capacidad de absorberlos y usarlos. Entre las principales fuentes de tecnología extranjera, la IED a menudo desempeña un papel fundamental, especialmente para los países en una fase menos avanzada de desarrollo tecnológico. Es importante señalar que, en este contexto, el nivel de tecnología disponible para las empresas de un país debe ser distinguido de la capacidad del país para llevar a cabo la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías para la innovación que amplíen las fronteras del conocimiento. Es por eso que se separa la preparación tecnológica de la innovación.

- Pilar 10. Tamaño del mercado:

El tamaño del mercado afecta la productividad y los grandes mercados, permitiendo a las empresas aprovechar o no las economías de escala. Tradicionalmente, los mercados disponibles para las empresas se han visto limitados por las fronteras nacionales. En la era de la globalización, los mercados internacionales se han convertido en un sustituto de los mercados nacionales, sobre todo para los países pequeños. La evidencia empírica muestra que la vasta apertura comercial se asocia positivamente con el crecimiento. Aunque algunas investigaciones recientes arrojan dudas sobre la solidez de esta relación, hay una sensación general de que el comercio tiene un efecto positivo en el crecimiento, especialmente para los países con pequeños mercados domésticos.

Por lo tanto las exportaciones pueden ser consideradas como un sustituto de la demanda interna, en la determinación del tamaño del mercado para las empresas de un país. Con la inclusión de los mercados tanto nacionales como extranjeros, se da crédito a las economías orientadas a la exportación y las áreas geográficas (como la Unión Europea) que están divididos en muchos países, pero que tienen un solo mercado común.

- Pilar 11. Sofisticación de los negocios:

No hay duda de que las prácticas de negocios sofisticados son conducentes a una mayor eficiencia en la producción de bienes y servicios. La sofisticación de negocios se

refiere a dos elementos que están estrechamente vinculados: la calidad de las redes de negocios globales de un país y la calidad de las operaciones y estrategias de las empresas individuales. Estos factores son especialmente importantes para los países en una etapa avanzada de desarrollo, en gran medida, las fuentes más básicas de las mejoras de productividad se han agotado. La calidad de las redes de empresas de un país y las industrias de apoyo, tal como se mide por la cantidad y calidad de los proveedores locales y la extensión de su interacción, es importante para una variedad de razones.

Cuando las empresas y proveedores de un sector en particular están interconectados en grupos geográficamente próximos, llamados cúmulos, la eficiencia se ve reforzada, mayores oportunidades para la innovación en procesos y productos son creados, y se reducen las barreras de entrada para las nuevas empresas. Operaciones de las empresas individuales de los avanzados y estrategias (marcas, marketing, distribución, procesos de producción avanzados y la producción de productos únicos y sofisticados) se evidencian en la economía y dan lugar a procesos de negocios sofisticados y modernos en todos los sectores empresariales del país.

- **Pilar 12. Innovación:**

La innovación puede surgir de nuevo conocimiento tecnológico y no tecnológico. Innovaciones no tecnológicas están estrechamente relacionados con los conocimientos, las habilidades y las condiciones de trabajo que se incrustan en las organizaciones y, por tanto, están cubiertos en gran parte por la undécima pilar de la GCI. El último pilar de la competitividad se centra en la innovación tecnológica. Aunque las ganancias sustanciales pueden obtenerse mediante la mejora de las instituciones, la construcción de infraestructura, reducción de la inestabilidad macroeconómica, o la mejora del capital humano, todos estos factores finalmente encuentran con rendimientos decrecientes. Lo mismo es cierto para la eficiencia de los mercados financieros y de bienes de mano de obra. A largo plazo, el nivel de vida se puede mejorar en gran medida por la innovación tecnológica. Los avances tecnológicos han estado en la base de muchas de las ganancias de productividad que nuestras economías han experimentado históricamente. Estos van desde la revolución industrial en el siglo 18 y la invención de la máquina de vapor y la generación de electricidad a la revolución digital más reciente. Este último, no sólo está transformando la manera que las cosas se

están haciendo, sino también la apertura de una gama más amplia de nuevas posibilidades en términos de productos y servicios. La innovación es particularmente importante para las economías cuando se acercan a las fronteras del conocimiento, y la posibilidad de generar más valor con sólo la integración y adaptación de tecnologías exógenas tiende a desaparecer.

Aunque los países menos avanzados todavía pueden mejorar su productividad mediante la adopción de tecnologías existentes o hacer mejoras incrementales en otras áreas, para aquellos que han llegado a la etapa del desarrollo de la innovación ya no es suficiente para aumentar la productividad. Las empresas de estos países deben diseñar y desarrollar productos y procesos de vanguardia para mantener una ventaja competitiva y se mueven hacia las actividades, incluso de mayor valor agregado. Esta progresión requiere un ambiente que sea propicio para la actividad innovadora y el apoyo de los sectores tanto público como privado. En particular, significa una inversión suficiente en investigación y desarrollo (I + D), especialmente por el sector privado; la presencia de instituciones de investigación científica de alta calidad que pueden generar los conocimientos básicos necesarios para construir las nuevas tecnologías; amplia colaboración en la investigación y el desarrollo tecnológico entre las universidades y la industria; y la protección de la propiedad intelectual, además de los altos niveles de competencia y el acceso a capital de riesgo y financiación que se analizan en otros pilares del Índice. A la luz de la reciente recuperación lenta y el aumento de las presiones fiscales que enfrentan las economías avanzadas, es importante que los sectores públicos y privados se resisten a las presiones para recortar el gasto en I + D que será tan crítico para el crecimiento sostenible en el futuro.

2.6.1. Elementos que constituyen el Índice Global de Competitividad (IGC)



Figura 4. Elementos del IGC del World Economic Forum. 2013

Al principio las economías son impulsadas por la dotación de factores y los países compiten con base en ellos, principalmente mano de obra, recursos naturales, materias primas, sobre la base de los precios y venta de productos básicos. Mientras los países se vuelven más competitivos transitan de la primera etapa del desarrollo a una segunda etapa, donde la economía es impulsada por la eficiencia, es decir, en esta etapa la competitividad es cada vez más impulsada por la educación superior, la eficiencia y el buen funcionamiento de los mercados de bienes y servicios, la solidez de los mercados financieros, un gran mercado nacional o extranjero, y la capacidad para aprovechar los beneficios de las tecnologías existentes; por lo tanto, esta transición se ve reflejada en un aumento de la productividad y como consecuencia un aumento de los salarios.

Cuando los países siguen invirtiendo en ciencia y tecnología, en educación superior especializada logran que sus empresas sean competitivas a nivel mundial, con productos de buena calidad e intensivos en tecnología (ventaja a largo plazo mediante actos de innovación), en ese momento las economías se trasladan a la última fase del desarrollo, cuando son impulsadas por la innovación, pues pueden sostener salarios más elevados y mejores condiciones de vida para su población. El FEM utiliza dos criterios para clasificar a cada país de acuerdo a la etapa del desarrollo en la que se encuentran, primero el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita al tipo de cambio del mercado y segundo la proporción de las exportaciones de bienes minerales en el total de las exportaciones (bienes y servicios).

Los datos utilizados por el Foro Económico Mundial para realizar el Reporte Global de competitividad y la construcción del Índice Global de Competitividad, se basa en dos tipos de fuentes: las organizaciones nacionales e internacionales (PIB, exportaciones, entre otros) y por otro lado la Encuesta de Opinión Ejecutiva, la cual es la columna vertebral del RGC, siendo esta una herramienta útil para capturar datos que no están disponibles a nivel mundial, se aplica a los ejecutivos de los países incluidos en los componen de las siguientes 13 secciones: i) Acerca de su empresa, ii) percepción general de su economía, iii) gobierno e instituciones públicas, iv) infraestructura, v) innovación y tecnología, vi) entorno financiero, vii) competencia doméstica, viii) operaciones y estrategia de la empresa, ix) educación y capital humano, x) corrupción, ética y responsabilidad social, xi) viajes y turismo, xii) medio ambiente y xiii) salud. La

encuesta da una visión cualitativa de cómo perciben los empresarios el entorno económico y empresarial de cada país y así poder hacer comparaciones con otros países.

Para Cho y Moon (2000) el RGC es un reporte muy dudoso, ya que, una gran parte de los datos se basa en la Encuesta de Opinión Ejecutiva, y esta información es muy subjetiva y no es muy confiable, porque la información puede ser muy volátil y, además, un número significativo de empresarios no contestan adecuadamente la encuesta o simplemente no la contesta. Sin embargo, el IGC es sometido a rigurosos análisis por parte de diversas organizaciones, una de ellas es el Centro Común de Investigación de la Comisión Europea, quienes lo hacen un índice muy sólido y confiable; por lo tanto, el RGC es una herramienta útil que proporciona a los empresarios, académicos, políticos y demás gente interesada, los determinantes de la competitividad nacional, una perspectiva del entorno económico de una nación y su capacidad para alcanzar los niveles de prosperidad y crecimiento, y con ello, identificar los obstáculos a la mejora de la competitividad.

Stage 1: Factor-driven (37 economies)	Transition from stage 1 to stage 2 (16 economies)	Stage 2: Efficiency-driven (30 economies)	Transition from stage 2 to stage 3 (24 economies)	Stage 3: Innovation-driven (37 economies)
Bangladesh	Algeria	Albania	Argentina	Australia
Burkina Faso	Angola	Armenia	Bahrain	Austria
Burundi	Azerbaijan	Bulgaria	Barbados	Belgium
Cambodia	Bhutan	Cape Verde	Brazil	Canada
Cameroon	Bolivia	China	Chile	Cyprus
Chad	Botswana	Colombia	Costa Rica	Czech Republic
Côte d'Ivoire	Gabon	Dominican Republic	Croatia	Denmark
Ethiopia	Honduras	Egypt	Hungary	Estonia
Gambia, The	Iran, Islamic Rep.	El Salvador	Kazakhstan	Finland
Ghana	Kuwait	Georgia	Latvia	France
Guinea	Libya	Guatemala	Lebanon	Germany
Haiti	Moldova	Guyana	Lithuania	Greece
India	Mongolia	Indonesia	Malaysia	Hong Kong SAR
Kenya	Philippines	Jamaica	Mauritius	Iceland
Kyrgyz Republic	Saudi Arabia	Jordan	Mexico	Ireland
Lao PDR	Venezuela	Macedonia, FYR	Oman	Israel
Lesotho		Montenegro	Panama	Italy
Madagascar		Morocco	Poland	Japan
Malawi		Namibia	Russian Federation	Korea, Rep.
Mali		Paraguay	Seychelles	Luxembourg
Mauritania		Peru	Suriname	Malta
Mozambique		Romania	Turkey	Netherlands
Myanmar		Serbia	United Arab Emirates	New Zealand
Nepal		South Africa	Uruguay	Norway
Nicaragua		Sri Lanka		Portugal
Nigeria		Swaziland		Puerto Rico
Pakistan		Thailand		Qatar
Rwanda		Timor-Leste		Singapore
Senegal		Tunisia		Slovak Republic
Sierra Leone		Ukraine		Slovenia
Tajikistan				Spain
Tanzania				Sweden
Uganda				Switzerland
Vietnam				Taiwan, China
Yemen				Trinidad and Tobago
Zambia				United Kingdom
Zimbabwe				United States

Figura 5. Niveles por Nación del Informe de Competitividad Global 2014-2015

La competencia es una parte esencial para el desarrollo y la mejora constante de las habilidades, en ausencia de competidores resulta difícil determinar si una persona, empresa o nación es o no eficiente. Por lo tanto, el papel económico de la competencia consiste en disciplinar a los agentes económicos para superar el desempeño de sus competidores, ya sea teniendo costos más bajos, o bien ofreciendo un producto de mayor calidad que pueda venderse a un precio igual. De hecho, debido a la competencia, el ingreso de algunas empresas puede ir acompañado de la salida de otras, surgen nuevas empresas competitivas mientras que otras, (las más ineficientes) se deterioran y mueren; entonces, las empresas se benefician de tener fuertes competidores nacionales, proveedores dinámicos radicados en el país y clientes nacionales exigentes (Porter, 1999).

Aunque parecen tener la misma significancia, los términos competencia y competitividad son diferentes, la primera, como ya lo vimos, consiste en rivalizar entre dos o más agentes en la búsqueda del mismo fin, mientras que la competitividad consiste en participar adecuadamente en el mercado, ya sea vía precio o calidad, y al mismo tiempo es la capacidad de obtener y conservar una ventaja comparativa. Por lo tanto, la idea tradicional neoclásica de que la competitividad es causada por la simple competencia no es del toda cierta, pues si bien, es cierto que una empresa puede ser competitiva si rivaliza con otras, no es por el simple acto de competir sino que se ve estimulada a ser mejor vía mejoras en los procesos productivos, internalizando tecnología, conocimientos, capital humano especializado; todo esto en conjunto ayuda a una empresa a competir adecuadamente y a ganar participación en el mercado, en pocas palabras a ser competitiva (Krugman, 1994). El discurso de competitividad se ha generalizado entre los gobiernos, empresas y académicos a nivel global, especialmente en estas dos últimas décadas, donde la estructura de los mercados se ha modificado, la apertura económica ha significado nuevas oportunidades de crecimiento.

En la actualidad, muchas discusiones de la competitividad siguen siendo centradas en las políticas macroeconómicas, en la dotación de factores con la que se cuenta, las circunstancias políticas y sociales que sustentan a una economía exitosa, estos temas son importantes para el desarrollo de una economía exitosa pero no son suficientes. Un contexto sano y estable mejora la oportunidad de crear riqueza, pero no crea riqueza. Desde la perspectiva del Foro Económico Mundial, la prosperidad es en realidad creada

por la productividad con la que una nación puede utilizar sus recursos (humanos, capital y naturales) para producir bienes y servicios. En otras palabras, la productividad es el elemento principal de la ventaja competitiva nacional, definida como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país (*World Economic Forum*, 2010).

La capacidad de una nación para proporcionar un buen nivel de vida a su población, depende de la capacidad de sus empresas para lograr altos niveles de productividad, es decir, que no importa cuántos recursos se posean, sino cómo se utilizan, por lo tanto, las empresas deben mejorar sin descanso la productividad de los sectores existentes elevando la calidad de los productos, mejorando la tecnología o aumentando la eficacia de la producción (Porter, 1999). La competitividad no es algo que surja de manera espontánea, ni por la dotación de factores heredados; sino que son las oportunidades brindadas por un país al sector privado para desarrollar, crear y mantener esta ventaja, como lo hemos visto en párrafos anteriores. Se necesita trabajo en conjunto entre el Estado y el sector privado para preparar a las personas con buena educación, dotar a la economía con buena infraestructura, buenas instituciones que hagan posible el intercambio, estabilidad macroeconómica, centros de investigación tecnológica, entre otros; para que todos juntos trabajen como un sistema y ayuden a crear sectores productivos innovadores y por ende competitivos capaces de competir con las mejores empresas a nivel mundial. Por lo tanto, la ventaja competitiva nacional representa desarrollar, crear y mejorar ventajas comparativas en función de la productividad, para expandir la participación de una nación en la economía mundial; y al tiempo de elevar el nivel de vida de la población, las economías más competitivas tienden a ser capaces de producir mayores niveles de ingresos para sus ciudadanos.

En un ejercicio realizado por Weil (2006), examina la diferencia de rentas y tasas de crecimiento entre países pobres y ricos, encontrando que las diferencias de la renta per cápita se deben a diferencias entre los niveles de factores de producción y que parte a diferencias de productividad, que el 57% de las diferencias se deben a los factores y el 43% a la productividad. Pero en el caso de las tasas de crecimiento de los países, la productividad es el determinante más importante en la explicación de las diferencias entre las tasas de crecimiento. El 58% de la diferencia de crecimiento de la renta entre los países se debe al crecimiento de la productividad y el 42% a la acumulación de factores.

El nivel de productividad también determina las tasas de rentabilidad obtenidas por las inversiones (físicas, humanas y tecnológicas) en una economía. Debido a que las tasas de rendimiento son los factores fundamentales de las tasas de crecimiento, una economía más competitiva es aquella que es probable que crezca más rápido en el mediano y largo plazo (*World Economic Forum*, 2010).

Para Porter (1999), el Estado no puede crear sectores competitivos, sólo las empresas mediante actos de innovación lo pueden lograr, por lo tanto el papel correcto que debe desempeñar es el de catalizador y estimulador de los determinantes de la competitividad nacional; más que colocarlo como un determinante del diamante de competitividad, puede influir positiva o negativamente sobre los cuatro determinantes de la competitividad nacional. Pero dado que la ventaja competitiva se adquiere, se conserva o se pierde, el Estado sí debe intervenir en la economía mediante políticas públicas amigables con el mercado, un estilo de intervención estatal orientado al fortalecimiento de los sectores competitivos, creando un clima que permita a las empresas ser capaces de desarrollar, crear y mantener ventaja competitiva a largo plazo; pues el bienestar individual no proviene solamente de las transacciones realizadas en el sector privado, sino que también se complementa positivamente de bienes y servicios proporcionados por el Estado como infraestructura económica, instituciones, educación, salud, entre otros. En efecto, una de las principales obligaciones del Estado es la de suministrar el marco institucional (reglas del juego) dentro del cual los individuos, las empresas y los gobiernos interactúan para generar ingresos y riqueza en la economía.

El Estado es una pieza fundamental para que se realicen los intercambios, sin embargo, el papel que juegan las instituciones va más allá del marco legal. La actitud del Estado hacia los mercados, las libertades y la eficiencia de sus operaciones son también muy importantes: la excesiva burocracia, la reglamentación excesiva, la corrupción, la deshonestidad en los contratos públicos, la falta de transparencia y honradez, y la dependencia política del sistema judicial impone importantes costos económicos para las empresas y retrasa el proceso de desarrollo económico y de la creación de ventaja competitiva (*World Economic Forum*, 2013)

Aparte de proporcionar el marco institucional adecuado y promover la creación y defensa de una competencia que garantice el correcto funcionamiento de la economía, el Estado también puede influir sobre la competitividad nacional a través de las inversiones en capital público dirigidas a alentar el cambio y estimular la innovación.

Igualmente importante es la inversión pública en infraestructura económica (carreteras, puertos, aeropuertos, centrales eléctricas, agua potable, drenaje, hospitales, escuelas, telecomunicaciones, etc.) sin la cual gran parte de la actividad económica no podría ser posible. Por lo tanto, se necesita de una ingeniería institucional que optimice la competencia y cooperación, que haga posible la expansión acelerada de los mercados. Es importante elevar la competitividad de los países, porque ayuda a las empresas a reducir los costos y tiempos de transporte, facilitarles el acceso a mercados retirados, fomentar la integración de cadenas productivas e impulsar la generación de los empleos y por lo tanto contar con insumos a bajo costo y de buena calidad (Jeannot, 2001).

Por otro lado, el gasto en educación también es una parte importante para que un país logre ventaja competitiva, entre más educada y especializada esté una población, es posible el aprovechamiento de tecnologías sofisticadas y el desarrollo de científicos de alto nivel y de ingenieros que pueden orientarse a satisfacer necesidades específicas de las empresas o dedicarse a la investigación y desarrollo de nuevos procesos productivos, el desarrollo de nuevas tecnologías, desarrollando productos de vanguardia y no mejorar la productividad mediante la adopción de tecnologías existentes. La inversión pública en ciencia y tecnología también es una parte importante para promover la creación de sectores competitivos, sobre todo en los países en vías de desarrollo donde la mayor parte del gasto en ciencia y tecnología es realizado por el Estado.

La experiencia internacional muestra que el desarrollo de los países se basa en la capacidad de sus sociedades para asimilar y generar conocimientos y transformar los bienes materiales a su disposición en otros de mayor valor. Está claro que el deber ser de las economías avanzadas no está en los sectores muy dependientes de los recursos naturales, sino en los sectores que tienen un alto componente tecnológico (sector servicios), es importante que el Estado trabaje en conjunto con el sector privado para que se creen y desarrollen mecanismos e incentivos que propicien la contribución de éste sector en el desarrollo tecnológico, sobre todo, algo que es muy importante, que se incorporen estudiantes en actividades de investigación, desarrollo y vinculación con las empresas para fortalecer su formación profesional y asimismo ayuden al desarrollo de nuevas tecnologías, procesos de producción, entre otros (OECD, 2005).

Según Porter (1999), la teoría tradicional de la ventaja comparativa, la teoría de la ventaja competitiva y la teoría de la competitividad de las naciones, se sustenta en factores heredados (recursos naturales, recursos humanos y capital) o de economías de

escala, o de variables macroeconómicas (como la tasa de interés o el tipo de cambio), antes de que estas hayan sido opacadas por la evolución de la tecnología y su carácter endógeno en el crecimiento económico. Está claro que la variable clave en común de las teorías del presente que analizan el proceso de la prosperidad económica y explica un buen nivel de vida a su población, es la competitividad. Por tanto, la competitividad es la suma de factores que determinan el nivel de productividad de un país. El nivel de productividad, a su vez, establece el nivel de prosperidad que se puede llegar en una economía. El nivel de productividad también determina las tasas de rentabilidad obtenidas por las inversiones en una economía, que a su vez son los conductores fundamentales de sus tasas de crecimiento. En otras palabras, una economía más competitiva es la que es probable que crezca más rápido con el tiempo.

La competitividad se ha vuelto una palabra de moda en todo el mundo en estos últimos 20 años, en los que la globalización ha representado nuevas oportunidades de crecimiento, sobre todo para aquellos países que tuvieron empresas aptas para competir en las grandes ligas internacionales; por lo que es fácil de deducir que todo país que quiera desarrollar su ventaja competitiva nacional debe implementar una agenda para determinar cuáles son las áreas y prioridades en el mediano y largo plazo que permitan la acción conjunta del Estado y el sector empresarial, y así mejorar las capacidades micro y macroeconómicas que hagan posibles mejorar la productividad en forma sustentable y por tanto a la prosperidad nacional (Berger & Bristow, 2009; Cammack, 2006; Cho & Moon, 2007; Lall, 2001).

2.7. Del modelo Colombiano y del Sector Agroindustrial.

Según el Indicador Global de Competitividad elaborado por el Foro Económico Mundial (FEM), para el período 2014-2015, la calificación obtenida por Colombia mejoró al pasar de 4,19 a 4,23⁴. Con este resultado, Colombia se ubicó en el puesto 66 entre 144 economías, mientras que el reporte anterior el país había ocupado la posición 69 entre 148 países. En relación con el conjunto de economías analizadas por el FEM,

⁴ Tanto el IGC como los subíndices que lo componen se miden en una escala que va de 1 a 7.

para este año disminuyó en cuatro el número de países⁵ estudiados frente al ejercicio del año anterior y la posición relativa –es decir, el porcentaje de países superados–, alcanzada por Colombia en 2014 registra un leve repunte que la lleva a ubicarse en su mejor nivel de los últimos ocho años y se mantiene la tendencia a la recuperación desde el descenso presentado en el año 2008.

El avance obtenido este año por Colombia implica algunas novedades en los grupos de países con respecto a los cuales está mejor y peor calificada. Cuatro países que en 2013 ocuparon mejores posiciones que Colombia fueron desplazados a ubicaciones inferiores este año (posición 2013, número de posiciones ganadas en el escalafón entre paréntesis): Montenegro (67, 0), Eslovenia (70, -8), India (71, -11) y Sri Lanka (73, -8). Solamente dos países que estaban en una posición menos favorable el año anterior, pasaron a anteceder a Colombia en el escalafón: Rumania (59, +17) y Macedonia (63, +10)⁶. En la figura 1 se presentan de forma comparada los resultados obtenidos por Colombia en el escalafón general, en los subíndices que componen el IGC y en los pilares de competitividad para los años 2012-2014. Allí es posible observar que la posición de Colombia mejoró en cada uno de los tres subíndices que sirven de base para el cálculo del IGC y que presentó el mejor comportamiento en el que corresponde a Factores de innovación y sofisticación, donde pasó del lugar 69 al 64.

Así mismo el Departamento Nacional de planeación de Colombia a partir de Reporte Global de Competitividad 2014-2015, presentado por el Foro Económico Mundial en su síntesis de resultados para Colombia, sustenta que la mejoría de dos posiciones obtenidas en este subíndice se explica principalmente por el ascenso que se da en la calificación del pilar de Infraestructura, el cual asciende del lugar 92 al 84 (el puntaje pasa de 3,5 a 3,7). Se destaca también la desmejora que registra el pilar de Salud y educación primaria, que al descender su calificación de 5,3 a 5,2 hace que Colombia pase de la posición 98 a la 105 en este aspecto. Aquí igualmente se encuentran los pilares en los que Colombia ocupa las posiciones más alta y más baja. El de mejor

⁵ Por restricciones en la consecución de los datos en este último año, cinco países fueron excluidos del RGC 2014: Benín, Bosnia, Herzegovina, Brunéi, Ecuador y Liberia. De otra parte, Tayiquistán, que había sido removido de la muestra el año anterior, retorna al escalafón.

⁶ La salida este año de Brunéi, que ocupaba la posición 26 en 2013 –por encima de Colombia–, hizo posible que Colombia ascendiera una casilla adicional.

ubicación corresponde a Entorno macroeconómico, en el que el país gana cuatro posiciones para ubicarse en el lugar 29 entre 144. Por su parte, Instituciones sigue siendo el pilar en el que el país se encuentra más rezagado.

Frente a los factores que mejoran la eficiencia, de los seis pilares que componen este subíndice, cuatro registran variaciones significativas en la posición ocupada respecto al año anterior. En primer lugar, educación superior y capacitación, pese a experimentar un ligero aumento en la calificación obtenida (pasó de 4,3 a 4,4) descendió nueve casillas, a la vez que la eficiencia del mercado de bienes y desarrollo del mercado financiero perdieron siete lugares cada uno. En contraste, la preparación tecnológica ostenta la mayor variación positiva dentro del conjunto de pilares que componen los subíndices del IGC, al pasar de la posición 87 a la 68, que además del ascenso en 19 lugares, representa una variación relativa del 11,6 por ciento. Esto refleja una mejor percepción de los empresarios sobre el grado de disponibilidad de tecnología de punta en el sector productivo; así como un avance en los indicadores que miden el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en el país. Los factores de innovación y sofisticación ganan una posición, mientras en Innovación se da un descenso de cuatro casillas. En el agregado, la calificación de este subíndice obtuvo una leve mejoría al pasar de 3,61 a 3,65, la cual representó un ascenso de la posición 69 a la 64.

Suiza, por sexto año consecutivo, se ubica como el país más competitivo del mundo según el RGC 2014-2015. Tampoco hay cambios en el conjunto de países que se ubican en las primeras diez posiciones del escalafón. Las novedades en las posiciones específicas ocupadas por estas economías corresponden al ascenso de tres posiciones por parte de Japón para ubicarse en el sexto lugar, y los cuatro lugares cedidos por Suecia, que baja del 6° al 10° lugar. El exclusivo grupo de las economías más competitivas del planeta está compuesto por seis países de Europa occidental y del norte, a las que se unen tres asiáticas y Estados Unidos. Así, Suiza, Singapur, Estados Unidos, Finlandia, Alemania, Hong Kong, Holanda, Reino Unido, Suecia, Japón; finalmente, cabe destacar que la lista de los diez países más competitivos del mundo se mantiene invariable por segundo año consecutivo.

Con relación a los resultados alcanzados por los países de América Latina al igual que el año anterior, Colombia ocupa la séptima posición. Los hechos más sobresalientes en América Latina corresponden a la sensible caída de Panamá que desciende del lugar

40 al 48, México que baja del puesto 55 al 61, y Bolivia que pasa de la posición 98 a la 105. En contraste, dos países centroamericanos obtienen las mayores mejorías: Guatemala que pasó del lugar 86 al 78, y Honduras que sube del 111 al 100. Chile, que recupera la posición perdida el año anterior para ubicarse nuevamente en el puesto 33, sigue siendo el país más competitivo de la región seguido por Panamá. La variación en el tope latinoamericano se da por cuenta del ascenso de Brasil al cuarto lugar, resultado causado por la significativa caída de México. La caída que registra Perú (del puesto 61 al 65), unida a las tres posiciones ganadas este año por Colombia, hace que la distancia que separa a los dos países andinos se haya reducido de ocho posiciones a una.

De acuerdo con los resultados publicados en el RGC 2014-2015, Colombia mejoró su calificación en el índice global de competitividad (IGC), que en una escala de 1 a 7 pasó de 4,19 a 4,23. Esta mejoría se acompañó de un ascenso de tres lugares en el escalafón general, pues de pasó de la posición 69 a la 66 entre 144 países. De igual forma aumentó el porcentaje de países superados por Colombia (posición relativa), el cual llegó a su máximo nivel de los últimos ocho años, es decir, a un 54,2 por ciento. El ascenso obtenido por Colombia es el resultado de las posiciones ganadas en cada uno de los tres subíndices que componen el IGC, si bien la mejora más significativa corresponde a la obtenida en Factores de Innovación y sofisticación, que pasó del lugar 69 al 64. Cinco de los doce pilares obtienen variaciones significativas en las posiciones ocupadas respecto al año anterior. Cuatro de ellos registran pérdida de posiciones absolutas, las cuales, a su vez, se traducen en disminuciones en sus posiciones relativas entre el seis y siete por ciento: Salud y educación primaria, Educación superior y capacitación, Eficiencia del mercado de bienes y Desarrollo del mercado financiero. Por su parte, Preparación tecnológica ostenta un avance de 19 posiciones, con lo cual se convierte en el pilar con la mejor variación anual. El pilar de Entorno macroeconómico, es el que mejor calificación da a Colombia y se ubica en el lugar 29, seguido de Tamaño del mercado en la posición 32. Los pilares con las calificaciones menos favorables para Colombia son Instituciones (puesto 111), Salud y educación primaria (105) y Eficiencia del mercado de bienes (109). En el ámbito global, Suiza se mantiene como el país más competitivo, en tanto que las primeras posiciones siguen dominadas por países del norte y occidente de Europa, Estados Unidos, y tres economías asiáticas. En América Latina, Chile se mantuvo como el país más competitivo. Colombia se mantuvo en la sexta posición en la región, pero recortó distancia con un importante grupo de países. Las tres

posiciones ganadas, en conjunto con el descenso de las grandes economías de la región como México (-6) y Brasil (-1) 6, así como Panamá (-8) y Perú (-4), todos por delante en el escalafón, hacen que Colombia haya descontado parte de la diferencia que tradicionalmente la ha separado de esas economías.

La reciente literatura de desarrollo, al igual que la evidencia empírica, sugiere que los crecimientos sostenidos en productividad están asociados a un constante cambio en la fisonomía de los aparatos productivos de los países. Como dice el Banco Mundial, “en el largo plazo, el crecimiento de productividad está asociado a cambios tecnológicos y a procesos de cambio estructural; es decir, a través de una reducción de los costos para producir los mismos productos con mayores niveles de conocimiento y de reasignar recursos de sectores de baja productividad a sectores de alta productividad” (Lin & Monga, 2010).

Así entonces, además de escalar en el índice general de competitividad, el objetivo de Colombia es lograr la transformación productiva del país. El documento CONPES No. 3527 plantea 15 planes de acción para desarrollar la Política Nacional de Competitividad propuesta en el marco del Sistema Nacional de Competitividad: (1) sectores de clase mundial, (2) salto en la productividad y el empleo, (3) competitividad en el sector agropecuario, (4) formalización empresarial, (5) formalización laboral, (6) ciencia, tecnología e innovación, (7) educación y competencias laborales, (8) infraestructura de minas y energía, (9) infraestructura de logística y transporte, (10) profundización financiera, (11) simplificación tributaria, (12) TIC, (13) cumplimiento de contratos, (14) sostenibilidad ambiental como factor de competitividad, y (15) fortalecimiento institucional de la competitividad.

La mayoría de los departamentos del país, incluido el Meta, han tomado como referente para la construcción de sus Planes Regionales de Competitividad, la visión formulada por la Comisión Nacional de Competitividad y los lineamientos del documento “Visión Colombia Segundo Centenario: 2019” del Departamento de Planeación Nacional⁷. La Comisión Nacional de Competitividad estableció los

⁷ Las Direcciones Técnicas del Departamento Nacional de Planeación (DNP), en concertación con los Ministerios y Departamentos Administrativos, lanzaron el 7 de agosto de 2005 el documento Visión Colombia II Centenario: 2019. Propuesta para discusión, que plantea, a través de 17 estrategias fundamentales, y en concordancia con las metas establecidas en otros ejercicios actualmente en curso, la Agenda Interna y la Misión contra la Pobreza un panorama

siguientes cinco pilares para el desarrollo de esta política: Desarrollo de sectores o clúster de clase mundial; salto en la productividad y el empleo; formalización empresarial y laboral; fomento a la ciencia, la tecnología y la innovación y estrategias transversales de promoción de la competencia y la inversión.

A este tipo de procesos de planteamientos competitivos, se adiciona, la visión Colombia al 2032⁸, que plantea las siguientes metas: Colombia será uno de los países más competitivos de América Latina (entre los 3 primeros) y para ello ha propuesto, crear y/o desarrollar y/o mantener circuitos de Integración binacional y de conexión con el Atlántico, nuevas tecnologías para producción en suelos ácidos (altillanura), proyectos estratégicos que consolidan la plataforma económica, mercados potenciales Internacionales (Unión Europea, EEUU, Centro América y el Caribe), cadenas en proceso de Integración vertical, eliminación del conflicto político-militar, desenvolvimiento de los agentes productivos y sociales, ampliar la inversión de capital, aumentar la seguridad ciudadana, los Tratados de Libre Comercio (TLC), Competencia frente a las ofertas de otros espacios nacionales e internacionales (formas de producción y productos específicos), políticas de Gobierno desarrollo del sector agrícola y pecuario.

A su vez el DNP, ha considerado que el país, enfrenta serías amenazas para alcanzar los objetivos propuestos: alcanzar el nivel de productividad que le permita mejorar las exportaciones y la demanda interna; formalizar el trabajo y el sector empresarial, eliminar barreras para la competencia y el crecimiento de la inversión (IED y Nacional); componer eficientemente del Stock Financiero; determinar el máximo nivel de estabilidad macroeconómica, jurídica, educativa; regular las instituciones al servicio de la producción; ampliar la infraestructura física y de los servicios públicos; aumentar el

de formulación de políticas públicas sectoriales, en materias como crecimiento económico, infraestructura física, capital humano, y desarrollo social y territorial, entre otras.

⁸ La política de competitividad y productividad definida por la Comisión Nacional de Competitividad propone que en 2032 Colombia sea uno de los tres países más competitivos de América Latina y tenga un elevado nivel de ingreso por persona equivalente al de un país de ingresos medios altos, a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera, propicie la convergencia regional, mejore las oportunidades de empleo formal, eleve la calidad de vida y reduzca sustancialmente los niveles de pobreza.

uso de las TIC para la Productividad; garantizar los derechos a la propiedad; aumentar la calidad de vida; construir ciudades amables; aumentar la capacidad de innovación y aumentar la tasa de ahorro, incentivar una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación; aumentar la inversión local y extranjera; propiciar la convergencia regional; mejorar las oportunidades de empleo formal; elevar la calidad de vida y reducir sustancialmente los niveles de pobreza.

Con el decreto 2828 y el CONPES 3439 de 2006 se sentaron las herramientas para dar orden al Sistema Nacional de Competitividad, lo cual constituye un importante paso hacia adelante para coordinar los esfuerzos relacionados con la competitividad y la productividad. A partir de este periodo se impulsan normas que pueden tener gran impacto en competitividad, por ejemplo la Ley 1004 de 2005 y sus normas derivadas respecto a la constitución de zonas francas; las normas que facilitan la creación de empresas y el comercio internacional. De hecho Colombia es líder latinoamericano en reformas para mejorar el clima de los negocios, al consolidar aspectos generales en apertura de negocios, manejo de permisos de construcción, contrato de trabajadores, recaudo de impuestos y comercio transfronterizo.

2.8. De la competitividad del Departamento del Meta

El fortalecimiento del concepto de Estado y el aumento de la inversión extranjera le han permitido a Colombia en los primeros años del siglo XXI un crecimiento oportuno y relevante, que aunados a políticas claras en materia de seguridad, reducción de la corrupción, aumento de fiscalización, apoyo al desarrollo empresarial, motivación para la innovación, le han permitido situarse dentro de los primeros países en el contexto de Latinoamérica en materia de desarrollo económico. No obstante, persisten asimetrías en los desarrollos locales y regionales, el desempleo, la pobreza extrema y el conflicto armado con los grupos de izquierda, que limitan los desarrollos ulteriores en lo que debería encontrarse.

Intentado disminuir esa brecha, Colombia debe propender por un desarrollo innovador y competitivo similar a los países desarrollados, fortaleciendo su infraestructuras viales y de transporte, fortaleciendo y aumentando la capacidad empresarial, e incrementar la competitividad de las organizaciones, para hacerlas más flexibles y adaptativas a los requerimientos del postmodernismo. No debe olvidarse del

potencial que tiene un país poco urbanizado, con dos océanos inexplorados, un recurso humano cada vez capacitado y preparado para el trabajo, y un esquema productivo que cada vez se orienta al aumento de la balanza cambiaria y al posicionamiento como una de las primeras economías del contexto suramericano.

En consecuencia los desarrollos nacionales, dependen en gran medida del comportamiento de sus regiones, y tal como se expresó anteriormente el Departamento del Meta contribuye de manera importante en las cifras y calificaciones obtenidas. Por sus características geográficas y de subsuelo, lo convierten en uno de los departamentos con mayor potencial energético y con una oferta ambiental y de recursos hídricos, para superar los problemas relacionados con la disponibilidad de alimentos y la disparidad económica, ventajas competitivas centradas en un planteamiento estratégico de futuro, que encamine las decisiones y acciones del departamento a gestionar para lograr un posicionamiento sostenible de acuerdo con las tendencias mundiales.

El Plan Regional de Competitividad del Meta, muestra en los diferentes estudios, una fortaleza en sus finanzas, principalmente con relación al PIB per cápita (petróleo) y al desempeño fiscal, y con relación a las finanzas territoriales el departamento ha disminuido notoriamente su dependencia de las transferencias territoriales y ha mejorado su tasa de recaudo.

Según el estudio de la CEPAL para el año 2009, manifiesta que el Departamento del Meta mejoró con relación a la anterior medición de competitividad ubicándose en el medio con relación a los demás departamentos, ha crecido económicamente, aumentando un 10,7 de variación para el 2013 proyectado de su Producto Interno Bruto, sin embargo su participación dentro del Producto Interno Bruto Nacional ha decaído entre el 2010 a 2013, como se evidencia en la figura 6. Se afirma que ha venido cambiando su estructura productiva pasando de una economía agraria en la década de los 80-90 a una economía basada en la minería (petróleo) comercio y servicios. Esto concuerda con un progreso urbanístico, con énfasis en actividades de compra y venta de mercancías, logística y servicios asociados a la producción primaria. Igualmente, hay que tener en cuenta que el departamento funciona como puerta de entrada y distribución de mercancías para todo el oriente colombiano, la fortaleza financiera del departamento radica principalmente en los recursos de regalías de la explotación de petróleo. En la región existe gran expectativa por los proyectos de infraestructura que se están

promocionando y ejecutando, la construcción de la doble calzada Bogotá Villavicencio, la vía Uribe Colombia y recuperación de la navegabilidad del río Meta.

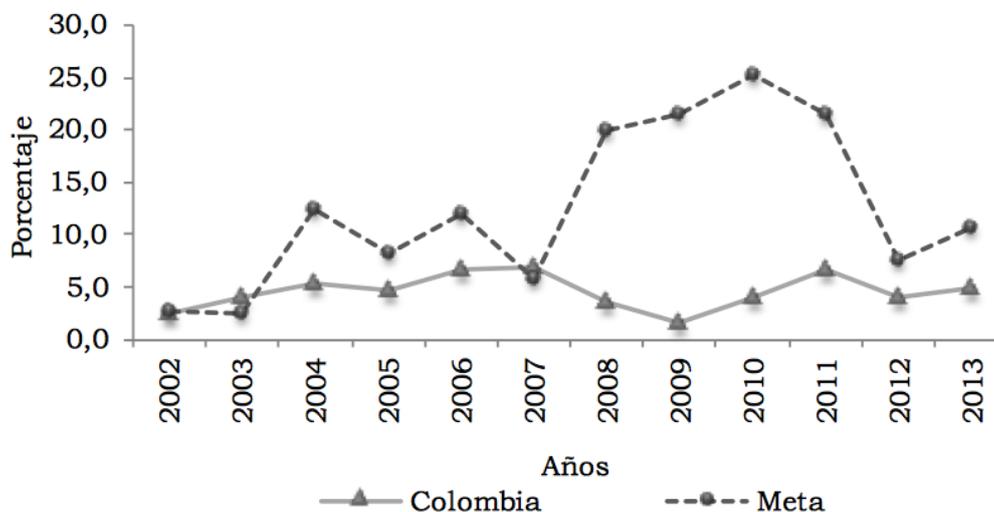


Figura 6. Crecimiento anual del PIB 2002 – 2013p Nacional – Meta

Estudios realizados en el marco de la Agenda Interna del Meta (AIM), la apuesta nacional exportadora, señala unos renglones que pueden llegar a ser significativos frente a mercados internacionales. Se identifican los cárnicos, lácteos, limas (cítricos), estampas, grabados tipográficos, plátano hartón, bananito, palma, biodiesel, etanol, caucho, pescado (tilapia), forestales (procesados maderables), pulpa, papel, cartón, cuero rústico y procesamiento de granos. El turismo y la oferta alimentaria orientada al mercado de la región central son renglones promisorios respecto al mercado interno. Igualmente el Meta deberá fortalecer su liderazgo en logística, servicios de salud, educación y proveedor de servicios empresariales para la región de la Orinoquia.

Sin embargo, las estadísticas reflejan bajos indicadores en ciencia y tecnología; movilidad, conectividad y articulación a mercados nacionales e internacionales; bajo número de profesionales con doctorado; baja inversión efectiva y pocos productos; bajo número de personas e instituciones vinculadas a los procesos de investigación, desarrollo e innovación; bajo nivel de empleo debido a la baja capacitación para el trabajo productivo que conlleva a la concentración en actividades relacionadas con logística, comercio y servicios como principales fuentes de trabajo en la región y a una disminución del empleo rural; marcada informalidad laboral y empresarial, baja apropiación de las tecnologías de la información y la comunicación. Desde el sector productivo y empresarial, se declara una limitación a los accesos de los mercados

nacionales e internacionales, por falta de vías y medios de comunicación frecuentes y ágiles, que permitan una disminución sustantiva en los fletes, también las empresas locales tienen una baja capacidad de gestión, organización incipiente, poco entusiasmo por el mercado externo y aparentemente poco interés en mejorar su competitividad, sin descontar la subvaloración del potencial que brinda la biodiversidad y la poca investigación existente y transferida a los procesos productivos.

Por tanto, deberá propender el departamento del Meta, por desarrollar un proceso de transformación productiva sustentado en la apropiación de la ciencia y la tecnología, formación de capital humano y capital social, buenas prácticas ambientales y un contexto institucional favorable. Es indispensable mejorar la infraestructura vial, aérea y fluvial, desarrollar el potencial turístico; mejorar obras viales subregionales y canalizar inversión externa en producción de agroenergía, mercado inmobiliario y cultivos permanentes (caucho, palma, forestales) garantizando el beneficio social y económico para la población de la región. Un reto importante consiste en alcanzar gobiernos eficaces y transparentes que sean capaces de gestionar conjuntamente con el sector privado, la academia y la sociedad en general, un proceso de transformación productiva y prosperidad colectiva, hay que trabajar la mentalidad empresarial, la creatividad y el emprendimiento, para constituir una base empresarial fuerte.

Es evidente la importancia de los aspectos institucionales y su impacto en la competitividad Regional. Instituciones desarrolladas que deben promover una fuerte cultura de la innovación y la transparencia gubernamental que a su vez, fomente la aparición de un entorno favorable para las nuevas actividades empresariales. La necesidad de un gobierno transparente y unos mayores niveles de probidad en la relación pública privada es fundamental para normalización de las relaciones y sistemas de transacción social. De otra parte el departamento debe promover y gestionar marcos normativos y normas pertinentes que se ajusten a las particularidades regionales y locales. En este sentido es necesario avanzar en marcos legales que sustenten procesos de regionalización que busquen una mayor autonomía y equidad regional. Sin una organización debida del territorio mediante el ordenamiento territorial no es posible avanzar en la localización de actividades productivas y en la búsqueda de estímulos a la inversión foránea. Así mismo es necesario aumentar la participación ciudadana a través de formación en instrumentos de gestión institucional, involucrar programas de responsabilidad social empresarial RSE.

3. DEL MODELO

3.1. Del modelo de competitividad de las empresas agroindustriales de Villavicencio

Lo expuesto anteriormente permite inferir la existencia de problemas de fondo y de forma en lo económico, lo social, lo político, lo cultural y lo demográfico, tanto a nivel departamental como municipal, que inciden directamente en el desarrollo y devenir de los diferentes sectores productivos y empresariales.

Por tanto, se hace necesario establecer un marco referencial del Sector Agroindustrial del municipio, que permita implementar la construcción de ventajas competitivas y sobre estas, proponer y gestionar estrategias en nuevas formas organizacionales y de iniciativa empresarial, para garantizar la optimización de los recursos, superar las competencias, permanecer y ganar mercado, y desarrollar las capacidades propias de la región.

De cara a desarrollar un referente del sector agroindustrial del municipio de Villavicencio, y estimar sus desarrollos estratégicos competitivos, con relación a las teorías de Porter, se realizó una entrevista estructurada (ver anexo 2) a los Gerentes de las 45 empresas más representativas, aquellas que tuvieran activos netos superiores a \$100 millones, tal como se muestra en la tabla siguiente, cuyo propósito fundamental es determinar los elementos críticos de éxito y los factores incidentes en los desarrollos competitivos de cada industria, al igual que sus limitaciones.

	RAZON SOCIAL	ACTIVIDAD	ACTIVOS
1	PALMERAS LA EMBAJADA LIMITADA	Cultivo de palma africana	1,043,969,299
2	INVERSIONES LA PALMERA DE COROZITO S. EN C.	Inversión en la agricultura y ganadería.	2,446,293,000
3	RAMIREZ TARAZONA CARLOS FABIAN	Comercio al por mayor y al detal de alimentos y materias primas	1,301,000,000
4	INVERSIONES GROINDUSTRIALES MARAYAL S.A.	Explotación de actividades agrícolas producción de cereales.	7,485,790,398
5	COMPAÑIA AGROINDUSTRIAL PALMERA S.A.	Producción especializada del cultivo de palma producción especializada	3,818,731,000
6	LLANOCAUCHO LTDA	Producción agrícola. Actividad pecuaria	3,359,025,602
7	PALMERAS EL MORICHAL LIMITADA -PALEMOR LTDA.-	Cultivo y explotación de palma africana	3,011,619,160
8	AGROPECUARIA EL FUTURO S.A	Cultivos de palma de aceite	1,063,963,000
9	EL TORRO NORESTE LIMITADA EN LIQUIDACION	Actividad mixta (agrícola y pecuaria)	1,668,893,552
10	GANADERIAS FORERO GARCIA LIMITADA.	Cría, ceba y venta de semovientes.	2,057,410,000
11	SUAREZ PEDRO JAIME	Cría levante comercialización ganado	3,259,119,000

12	PRESTIGE FOOD & COMMODITY PRODUCTION COMPANY LIMITADA EN LIQUIDACION	Cría levante ceba y sacrificio de ganado	1,646,555,043
13	HERRERA MONJE S. EN C.	Comercialización de cereales.	3,176,904,207
14	META FISH FOOD COMPANY S. A.	Comercio al por mayor de productos alimenticios excepto café	2,037,029,000
15	PARDO GUZMAN URIEL CAMILO	Compra y venta procesamiento de cereales servicio de seca y	4,963,395,000
16	INSUMOS AGRICOLAS INSUMAGRAL E.A.T.	Comercialización de productos agrícolas	2,261,316,940
17	GRUPO COANDES LTDA	Comercio al por mayor de granos y cereales comercio al por	1,615,217,000
18	SI AGRO LTDA	Comercialización de agroquímicos comercialización de semillas	12,098,153,693
19	AGROTODOLTA.	Produccion especializada de aves cría.	2,656,780,667
20	GENAGRICOLA DEL LLANO LTDA.	Comercialización de insumos agrícolas.	3,408,179,043
21	GIRO S.A	Comercio al por mayor de materia primas y productos agrícolas.	1,032,331,118
22	AGROPECUARIA GUAYURIBA LTDA EN LIQUIDACION	Explotación del cultivo de palma africana (agropecuaria)	1,388,627,541
23	DIAGRO & CIA LTDA.	Compra y venta de fertilizantes compra y venta de insumos agrícola	1,162,095,210
24	PALMERAS LOS ESTEROS LTDA	Cultivo y comercialización de fruto de palma africana aceite crudo	1,942,262,014
25	COMERCIAL GANADERA E.U	Comercio al por mayor de ganado comercio al por mayor de materia p	1,716,105,829
26	COMPAÑIA INCUBADORA AGROINDUSTRIAL DE COLOMBIA S.A.	Produccion especializada de cultivo de palma. Produccion especia	4,676,135,179
27	MURCIA BERMEO JOSE ALVARO	Venta de insumos agrícolas venta de productos agrícolas.-	9,006,163,652
28	COMERCIALIZADORA LLANORIENTE S.A.S	Comercialización y producción de productos agrícolas. Prestación	3,809,843,558
29	ALIANZA ESTRATEGICA NUEVA ESPERANZA LIMITADA	Produccion de fruto de palma africana comercialización de fruto	1,871,541,000
30	INDUSTRIA MOLINERA PADDY SOCIEDAD ANONIMA	Elaboración y comercialización de productos de agrícolas almacenamiento-	4,620,765,656
31	COMERCIALIZADORA INDUSTRIAL DEL LLANO COMILLANO S.A.S.	Comercialización al por mayor y al por menor de productos agrícola	7,949,428,474
32	AGRICOLA DE SERVICIOS AEREOS DEL META LIMITADA - ASAM LIMITADA	Fumigación o aspersión aérea de productos agrícolas (arroz-soya)	1,274,166,000
33	COLOMBIANA DEL AGRO LIMITADA COLAGRO LTDA	Venta de insumos agrícolas	17,227,389,000
34	AGRICOLA MURADO LTDA.	Comercialización de insumos agrícolas y pecuarias explotación de	9,806,553,640
35	CEREALES DEL LLANO S. A.	Elaboración de productos de molinería	27,427,928,570
36	COMERCIALIZADORA EL TRIUNFO LIMITADA	Produccion y comercialización piscícola y ganadera.	4,092,127,230
37	FONDO GANADERO DEL META S. A.	Fomento de la ganadería. servicio de plaza de ferias y feria expos	20,310,567,000
38	COMPAÑIA DE SERVICIOS AGROPECUARIOS LIMITADA. "EN REESTRUCTURACION	Comercialización de insumos agrícolas comercialización de	21,552,675,000
39	FERTILIZANTES Y AGROINSUMOS DEL LLANO LIMITADA FERTILLANOS LTDA	Comercialización y distribución de insumos agrícolas.	13,601,705,000
40	PROTEINAS DEL ORIENTE S.A.	Extracción comercialización de aceite de palma. Comercialización	8,890,268,657
41	COMERCIALIZADORA DEL LLANO LTDA	Molinería (proceso y comercialización de productos agrícolas)	23,253,045,457
42	PROCESADORA DE ARROZ MONTECARLO LIMITADA	Compra procesamiento y venta de cereales	33,026,172,717
43	ALIMENTOS DEL LLANO S.A.	Compra venta almacenaje distribución y empaquetamiento de	3,573,753,935
44	COMERCIALIZADORA TRIMAR LTDA.	Comercialización de productos lácteos y sus derivados.	1,226,553,154
45	AGROPECUARIA DE COMERCIO LTDA AGROCOM	Comercialización de insumos y productos agrícolas exportación de	52,570,603,000

Figura 7. Listado de empresas agroindustriales en Villavicencio Cámara de Comercio 2.015

El punto de partida en la evaluación, sin duda alguna, es la determinación de variables y factores que constituyen la capacidad, la funcionalidad y la eficiencia de las empresas, a través de las estructuras orgánicas y los procesos administrativos, de mercadeo, logísticos y de entorno, en que sustentan y participan de los diferentes mercados, de cara a consolidar las situaciones específicas y determinar las estrategias del negocio, prácticas de alto rendimiento en el manejo de los recursos, metas organizacionales, políticas decisionales, procesos de negociación, su razón de ser, su devenir y su cultura.

Si bien Porter, en su libro *Estrategia Competitiva*, define tres aspectos sustantivos para lograr la ventaja competitiva, liderazgo en costos, diferenciación y enfoque del negocio, esto resulta en la práctica, un paliativo con las numerosas variables que deben ser abordadas, para analizar el deber ser de lo competitivo en un sector industrial, cada vez que los recursos, su ubicación, sus capacidades, y la forma de administración, se convierten por si mismos en elementos diferenciadores en el análisis, sin descontar el hecho de la particularidad de los mismos en regiones tan disimiles, como las que define el plano político colombiano. Por ello, y en función a las cinco fuerzas del mismo autor, se propone para el desarrollo de la caracterización del sector industrial agropecuario y el establecimiento de ventajas competitivas el siguiente algoritmo, para formar escenarios.

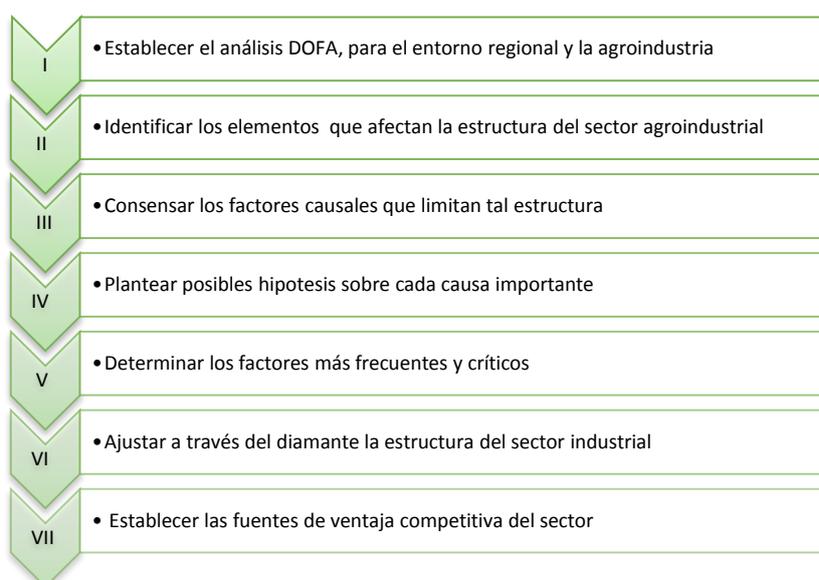


Figura 8. Establecimiento de Ventajas Competitivas.

Clasificar estas fuerzas recurrentes permite lograr un mejor análisis del entorno de la industria a evaluar, y diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas reales, potenciales, actuales y futuras, referenciando los participantes y características del mercado o segmento de mercado al que pertenecen, y su nivel de participación.

ANÁLISIS DOFA DEL ENTORNO REGIONAL Y LA AGROINDUSTRIA

FORTALEZAS

- Existencia de considerables recursos naturales y biodiversidad.
- Existencia de recursos hídricos muy suficientes, aún en épocas de verano.
- Inventario de grandes extensiones de tierras mecanizables disponibles.
- Propiedades geográficas y climáticas (luminosidad y pluviosidad), propias de la región y ausente en otras.
- Recursos sustantivos provenientes de regalías, que incentivan la infraestructura y el crecimiento de las empresas actuales
- Existencia de una situación fiscal favorable.
- Aumento de capital humano disponible, por aumento en las tasas de la población económicamente activa y la agregación de población flotante, por la oferta de la industria petrolera y agropecuaria.

DEBILIDADES

- Alto grado de desinterés por participar en los mercados internacionales.
- Poca inversión en procesos de desarrollo tecnológico, investigación e innovación.
- Poco apoyo a la actividad empresarial por parte de los gremios y el estado.
- Carencia de asociatividad en las diferentes empresas del sector.
- Baja formación e identificación de líderes.
- Baja apropiación de ciencia y tecnología.
- Insuficiente recurso humano altamente calificado (Ms y PhD).
- Existencia de un incipiente tejido empresarial (96%: microempresas, familiares y unipersonales).

- Estructura económica con sectores comercio y servicios de precaria oferta y calidad de empleo.
- Atraso en infraestructura física de apoyo a mercados de gran escala.
- Recientes eventos de ingobernabilidad y corrupción.
- Poca cultura empresarial.

OPORTUNIDADES

- Aumento en las sinergias del sector público, privado y académico, en identificación e implementación de proyectos de impacto regional.
- Aproximación permanente con el gran mercado capitalino y con el centro del país.
- Mirada del gobierno nacional a la Orinoquia como nueva frontera de desarrollo del país.
- Incremento en los procesos de integración regional con el Centro del País y la Orinoquia, incremento de la producción de aceite de palma y caucho
- Reconversión productiva y recuperación económica.
- Desarrollos viales de la región (doble calzada Bogotá – Villavicencio, que permitirá la reducción de los costos de movilización de la producción regional y de los insumos necesarios para el circuito productivo local).
- Circuitos de Integración binacional y de conexión con el Atlántico.
- Nuevas tecnologías para producción en suelos ácidos (Altillanura)
- Proyectos estratégicos en ejecución que consolidan la plataforma económica. Mercados potenciales Internacionales (Unión Europea, EEUU, Centro América y el Caribe)
- Cadenas en proceso de Integración vertical.
- Política Institucional favorable en el Plan de Desarrollo Nacional.

AMENAZAS

- Subsistencia del conflicto político-militar, en gran parte del departamento, afectando los agentes productivos y sociales, disminuyendo la inversión de capital, restringiendo los flujos operativos y de capital.
- Desarrollos no favorables que afecten la producción regional dentro del Tratado de Libre Comercio (TLC).

- Expansión del narcotráfico, en áreas no tradicionales de cultivo.
- Ofertas de otros productos complementarios nacionales e internacionales.
- Aparición de nuevas políticas de Gobierno que desestimula el desarrollo del sector agrícola y pecuario.
- Fluctuaciones de precios y cambios de divisas.
- Protección y subsidios en otros países productores.
- Altos costos y excesivos trámites para el financiamiento de pequeños y medianos empresarios.

3.2. Elementos y factores que afectan la estructura del sector agroindustrial del Municipio de Villavicencio

El sector agroindustrial del Municipio de Villavicencio, se ve afectado casi por todas las variables que orientan el comportamiento de los mercados y el desarrollo sectorial, del resto del país, cada vez, que ésta se convierte en una de las principales despensas productivas, según se establece en el DANE al reportar para 2012, una participación del 3.2%.

El sector industrial en particular se afecta por variables como: la entrada y salida de productos, principalmente a mercados diferentes a Bogotá y el resto del país, en principio porque su producción es totalmente demandada en esos contextos, lo que indica que la producción no es suficiente para el abastecimiento de otras geografías (economías de escala poco explotadas o ampliadas); poca diferenciación de los productos que se producen, incluso los artesanales; baja colocación de capitales requeridos para el financiamiento de nuevos proyectos, lo que indica aversión al riesgo, e inversiones propias; falta mayor desarrollo de los canales de distribución; poca o nula disminución de costos y precios en los mercados locales, lo que desestimula los procesos de circularización; bajo desarrollo de nuevos productos en el mercado o el cambio en las preferencias de los consumidores; inexistencia de contratos de largo plazo y de ganar - ganar entre proveedores y compradores, sin descontar la alta concentración de proveedores nacionales que son insuficientes para los requerimientos regionales, en especial para la industria petrolera y agropecuaria; bajo poder de la Marca Meta o Villavicencio, que le resta imagen y diferenciación con productos de la Orinoquía y el sur del país; bajo nivel de atención, calidad y servicio, como consecuencia a la baja

capacitación y profesional de la población del sector; la industria en general de la región no significa un grupo importante de proveedores para clientes internacionales, lo que conlleva a un alto costo la sustitución de clientes y a la orientación de mercados monopsonios caracterizados por bajos costos para el comprador, limitando la rentabilidad y los flujos de caja.

Otros elementos que aportan a tales limitaciones, son la ubicación geográfica, la falta de mayores vías que se integren al llano con el sur del país, disminuyan las distancias para el movimiento de productos y a su vez permitan la movilidad de mayores volúmenes; a esto se suma la falta de compromiso gubernamental para apoyar y motivar el desarrollo organizado del empresariado, haciéndose un competidor más, y los altos niveles de corrupción.

3.3. Factores y elementos críticos en el desarrollo del sector industrial local

Uno de los puntos críticos evaluados en el sector industrial es la falta de promoción para la creación de nuevas industrias, y el bajo crecimiento de las ya existentes. A parte del desarrollo fabril del petróleo, la palma de aceite, el caucho y los productos agropecuarios tradicionales, no se evidencia en el corto plazo desarrollos innovativos y aplicación de nuevos procesos, que permitan el crecimiento y explotación de otras áreas de la minería, nuevos productos agropecuarios y dinamización de los mercados locales.

La capacidad productora del Municipio de Villavicencio y del departamento del Meta, ha permanecido con un bajo incremento a lo largo de los años, en principio porque ella está dirigida a satisfacer los mercados externos más próximos, y sostener la demanda interna con precios pocos competitivos, en tal sentido, los productores podrían aumentar la cantidad de productos producidos, aumentar la oferta de nuevos productos y dinamizar la industria (de la cual hay poco inventario), como paso consecuente debe orientar sus mercados a nuevos demandantes y participar de manera directa a regiones con competidores diversos, donde quizás las barreras de entrada sean más débiles y exista alta diferenciación de lo producido.

Por tanto, el sector industrial debe apostar por cambios significativos en el crecimiento de la capacidad instalada tanto en el corto plazo como en el largo plazo, orientarse permanentemente a segmentos de nuevos compradores hacia el sur el occidente y el nororiente del país, proponiendo productos de mayor calidad y variedad, ello tendiente a

umentar las economías de escala, la orientación de nuevos productos en función de nuevas demandas, al mantenimiento de compradores cautivos y potenciales.

La incertidumbre de los actores en los mercados de los productos del llano, es relativamente baja, por el conocimiento de los usos de los productos, sus calidades y sus volúmenes; sin embargo, aún subsiste en gran parte del territorio nacional desconocimiento por parte de los compradores de la gran oferta de productos agropecuarios que allí se tienen, poco ha sido el interés por divulgarlo y poco cambia la estructura de comercialización.

Si bien, el ejercicio de la industria se sustenta en la disminución de costos, por la producción a gran escala, evitando la contracción de las economías de escala, existe un gran direccionamiento a la industria petrolera, que a su vez genera grandes concentraciones de mano de obra, insumos y tecnología, que desplaza de manera indirecta recursos a otros sectores. Se requiere entonces, estimular la innovación de nuevos productos, procesos y mercados y la regulación de ofertas y demandas a través de la expansión o contracción de algunos bienes y servicios.

Así entonces y de manera complementaria, las políticas gubernamentales y el direccionamiento de los empresarios del sector deberán estimar la importancia relativa de las actividades de valor, establecer de manera apropiada las cadenas de valor, las relaciones de costo o exclusividad, dinamizar las interrelaciones geográficas de los mercados y de sus actores, sostener las diferentes fuentes de ventaja competitiva y elegir las estrategias genéricas de las industrias innovadoras y competidoras existentes.

3.4. Hipótesis sobre los escenarios industriales locales

El sector industrial local (a nivel departamental y municipal) requiere identificar las incertidumbres que afectan su estructura productiva, operativa y comercial, de sus industrias componentes; determinar los factores causales que ocasionan incompetencia en los mercados tradicionales; combinar factores individuales de las empresas que en él participan, apoyando e intercambiando capacidades, experiencia y recursos en escenarios consistentes; analizar la estructura del sector Industrial que prevalecería en cada escenario; determinar las fuentes de ventaja competitiva bajo cada escenario, creación de productos sustitutos y desarrollo de nuevos productos, admitir la entrada de nuevos competidores, disminuir el nivel de competencia entre industrias locales y conciliar distribuciones de

mercados, estandarizar procesos de negociación con compradores y proveedores para aumentar la participación en mercados nacionales e internacionales.

3.5. Fuentes de ventajas competitivas y aproximación a un nuevo modelo

3.5.1. Desarrollo productivo de las empresas locales

El desarrollo estratégico de Competitividad cuenta con articulaciones horizontales y transversales para su realización, donde su único objetivo es la ampliación del valor agregado. La industria además de aumentar los niveles de inversión, la capacidad instalada y sus mercados, deberá preocuparse en principio, fomentar la integración municipal y regional, que permita la protección la sostenibilidad, la estandarización, la consolidación de lo comercial, por ello debe contar con una infraestructura tecnológica de última generación de comunicación e información para integrar los diferentes sectores, y evitar la duplicidad de factores concurrentes; igualmente, deberá contar con mayor concentración del talento humano capacitado para gestionar la transformación del sector productivo por la vía de la innovación.

Para amplificar la competitividad de los empresarios, es crucial crear una red de apoyo para la promoción y gestión del emprendimiento, aumento de los servicios empresariales y el desarrollo de soluciones tecnológicas que permitan el fortalecimiento de grupos y sectores agropecuarios regionales. Cambiar el desarrollo endógeno por uno exógeno, permitirá potenciar las capacidades de la región, haciéndola más sustentable y sostenible en el tiempo, integral en su desarrollo colectivo, y determinante en lo cultural, social, político, y de forma consecuente convertir los recursos del territorio, en productos de alta calificación para ser consumidos en el mercado interno, distribuirlos y exportarlos a todo el país y de ser posible al mundo entero, redundando en el posicionamiento e integración de las capacidades de cada industria y sector, y en la formación natural de equipos multidisciplinarios de trabajo que cooperan para el desarrollo armónico de la organización en un ambiente sistémico, sinérgico y simbiótico.

Propender por la conformación de clústeres productivos agroindustriales, fortalecerá la participación del conjunto de empresas formantes, propiciará su sinergia con base en las externalidades, eficiencias colectivas, las economías de aglomeración, desarrollos

aprendizajes tecnológicos, limitación en la duplicación de procesos, maximización de recursos y capacidades, consolidación de una red empresarial, esfuerzos conjuntos para estimular las innovaciones que emergen de la interacción sistemática de estas empresas.

Para integrar las estrategias enunciadas anteriormente se hace necesario formalizar el emprendimiento para que participen los diferentes estamentos y construyan la orientación de su oferta institucional, con políticas activas de generación de empleo e ingresos, simplificando trámites y facilitando el acceso a lo público, con una reducción sistemática de los tiempos, los procedimientos y el costo para la actividad productiva, de manera consecuente desarrollar una estrategia de formalización que incluya una caracterización precisa de lo informal y sus causas, las barreras específicas de vinculación, los tipos de población afectas, y el inventario de los perfiles existentes y requeridos para el sector, sin desconocer la incorporación las estancias gubernativas locales y regionales, que coadyuven en la simplificación de impuestos y requisitos para nuevas empresas que deseen ingresar al mercado normalizado; contribuyan al fortalecimiento del observatorio de empleo; promuevan en la familia y en el sistema educativo actitudes emprendedoras; generen conocimiento técnico, tecnológico y científico; brinden de manera consecuente las garantías y posibilidades de financiación, acompañamiento a nuevas empresas, para que la empresa se convierta en un proceso espontáneo, continuo y permanente.

3.5.2. Desarrollo de las empresas agroindustriales interrelacionadas del sector

El Municipio de Villavicencio se ha caracterizado por desarrollar los clústeres agroindustrial y turístico, sin que para ello cuente con verdadera cadena productiva, una definición sobre sus industrias componentes y la configuración de un sistema que agregue valor. Existen profundas brechas entre procesos, técnicas y tecnologías, entre las empresas componentes, que limitan ostensiblemente la identificación de los mercados potenciales, la identificación de proveedores, el perfil de las empresas participantes (locales, regionales y externas), el conocimiento del inventario de la infraestructura productiva, los planes estratégicos del sector, los niveles de capital privado y con capital invertidos, entre otras muchas cosas.

Ante este escenario se hace necesario crear esquemas de democratización de la propiedad mediante sociedad por acciones, incentivar la participación de la banca de inversión, con la conformación de un portafolio de servicios y entidades asociadas que cubran los espacios funcionales de la cadena. Propiciar la creación de un clúster tecnológico basado en biotecnología y nanotecnología para dar un salto cualitativo en términos de competitividad empresarial y territorial, su conformación permitirá la estandarización de los productos, suscribir convenios de compra venta por adelantado, garantizar la salida en el mercado de toda la producción local y regional, atender a los clientes finales garantizando su abastecimiento regular, mejorar el manejo del servicio de logística, manejar de manera descentralizada y coordinada las operaciones propias del sector, mejorar en calidad y cantidad de los productos.

3.5.3. Desarrollos de la nueva oferta y la nueva demanda de las empresas agroindustriales

Generar estrategias con nuevos productos y aceptar regionalmente el reto de articularse a la economía global, no resulta una tarea fácil, cada vez que los procesos de desarrollos investigativos son deficientes y carentes de todo tipo de recursos. Por tanto, debe aceptarse el mantenimiento y conservación de los mercados tradicionales e implementar estrategias que a corto plazo integren el desarrollo de nuevas prácticas comerciales y por supuesto nuevos productos. El Municipio de Villavicencio aún no aprovecha de manera significativa su proximidad con la capital del país, y conserva desde hace mucho tiempo, la misma dinámica comercial, agroindustrial y turística, sin permitirse un mejor posicionamiento comercial, que pudiera fortalecer de manera muy positiva la marca región y conseguir una diferenciación clara de los productos ofertados.

De cara a buscar, renovar y mantener nuevos mercados nacionales e internacionales deberá promoverse a nivel local una identidad emprendedora y cultural sobre los productos y servicios que oferta el sector agroindustrial; desarrollar y comunicar los inventarios de recursos naturales propios de su posición geográfica; fortalecer y promocionar su identidad a través de sus productos exclusivos y el fomento del marketing territorial; constituir un observatorio de información para productos, mercados, y demás componentes del mercado; promover la articulación y la evolución de los mercados actuales hacia mercados de expansión nacional e internacional, con la

aplicación de una serie de estrategias que combinan la información oportuna y analizada sobre los mercados y oportunidades tecnológicas y organizacionales disponibles para competitividad, con una agresiva campaña de marketing territorial que promueva la identificación y aprovechamiento de mercados internacionales en sectores no tradicionales. El componente de Internacionalización comprende el desarrollo de instancias y espacios para la gestión de la evolución de los mercados locales y urbanismo inteligente en las ciudades de la región.

Otro aspecto determinante en este proceso, sin duda alguna se define en la marca región. Regionalizar es sin duda alguna una de las mejores estrategias en la integración territorial si se quiere ser competitivo en una economía globalizada, intentando jalonar el desarrollo local. En los esquemas de globalización los territorios compiten entre sí, por lo tanto, las asociaciones territoriales permiten aumentar los recursos y las capacidades, compartir intereses, y aumentar las ventajas competitivas entre sí.

Villavicencio es el punto más importante de acceso al llano y al sur oriente del país, se configura como centro de acopio de varios municipios satélites, y punto de inicio en la integración departamental y de otros departamentos de la región de la Orinoquía y la zona del Ariari en articulación con el Guaviare y el occidente del país a través de la futura vía Uribe-Colombia ampliando las posibilidades regionales en lo económico, social y comercial. El reto consiste en integrar sosteniblemente las condiciones viales, la vulnerabilidad ambiental, el equipamiento urbano, las aglomeraciones productivas y los servicios sociales con las perspectivas de conectividad física y virtual actuales y futuras. Estos espacios subregionales requieren de un sustento físico que sean substrato adecuado de las actividades humanas.

El departamento del Meta y el Municipio de Villavicencio, proyectan su crecimiento en el planteamiento de alianzas territoriales entre las subregiones de influencia, proceso que le permitirá articular lo regional con lo internacional a través de aumentos de la capacidad organizacional, eficiencia del territorio e integración gubernamental y política.

También se reconoce de vital importancia el desarrollo y mantenimiento de la infraestructura de servicios agro-industriales y empresariales, el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, la formación integral del recurso humano regional, promover la articulación regional en la búsqueda de un mayor poder de negociación e independencia. En este sentido es útil la búsqueda de acuerdos regionales que

consoliden a la región de la Orinoquia, donde el Meta y Villavicencio cumplen un especial papel de articulación de mercados y centro de distribución regional.

El programa de integración red de ciudades, el Meta intenta unificar los procesos de planeación de las ciudades de piedemonte (Villavicencio, Acacías, Castilla la Nueva, Restrepo, Cumaral, Puerto López y Puerto Gaitán) para unificar actividades productivas del sector agroindustrial, proyectos de inversión social, infraestructura urbana, servicios públicos, inversión en TIC y dotación logística.

Otros de los aspectos importantes planteados por Porter, es la relación de las capacidades y los desarrollos de la infraestructura de transporte y comunicaciones, en este sentido las empresas del municipio y del departamento ven con mucha preocupación el atraso en los desarrollos viales, que han limitado las movilidades de productos hacia el interior del país y consecuentemente sus volúmenes. Para aliviar esta situación, se viene adelantando la doble calzada Bogotá – Villavicencio, Villavicencio Acacías, Villavicencio-Puerto López y el triángulo conector Villavicencio- Puerto Gaitán – Granada con el fin de aumentar la movilidad entre circuitos de articulación con el mayor mercado colombiano, la zona agroalimentaria del Ariari y el corredor productivo de la altillanura, como uno de los proyectos viales más importantes para permitir la integración de la región y el acceso hacia mercados nacionales e internacionales. En este sentido se explora la navegabilidad del río Meta, proyecto fluvial que permitiría potenciar las exportaciones de maíz, aceite de palma, productos forestales y coque. Así como facilitaría las importaciones de trigo, abonos, soya y acero, y ampliación del aeropuerto Vanguardia de Villavicencio, para vuelos internacionales de pasajeros y carga, donde se podría aumentar la capacidad de carga y disminución de tiempos de comercialización directamente con Europa y Estados Unidos, sin descontar el aumento de turistas. Todos estos proyectos reducirán los costos indirectos de distribución haciendo más competitiva la marca región.

La infraestructura de las TIC, sigue siendo deficitaria, por ello se debe formular y estructurar un proyecto estratégico que busque dar acceso a mayor número de usuarios de internet y de usos alternos de lo tecnológico, no sólo a nivel municipal, sino a nivel departamental, como una manera de incorporar el mundo digital a la vida diaria, y a la integración de sectores educativos, productivos y de salud, entre otros. Promover el uso intensivo de las TIC en estos sectores, es garantizar un mejor nivel de vida de sus

usuarios, disminución de trámites y conocimiento permanente; este programa debe estar acompañado de formación y capacitación intensiva a toda la población de la región

Otro aspecto que debe estimularse, es el de los equipamientos urbanos, entendido como la dotación completa de servicios públicos domiciliarios como apoyo a la competitividad; aumentos en los servicios de bienestar y seguridad pública; se debe propender la generación de una nueva imagen cultural y patrimonial, y mejorar el uso de los espacios urbanos, como consecuencia al crecimiento no planeado de la población que se ha visto afecta por el aumento migratorio del resto del país, por el crecimiento de la industria petrolera y agroindustrial. Así, las poblaciones y las capitales de las región, deberán tener nuevas formas de planeamiento, con aplicaciones urbanas ecoeficientes, sistemas de dotación auto sostenible y ambientes inteligentes, suficientes abastecimientos de agua potable, alta cobertura de energía eléctrica y nuevas alternativas energéticas limpias, mejoramiento de las disposiciones de aguas residuales y residuos sólidos, y la incursión en programas de transporte masivo.

Sobre la potencialización, capacitación y formación del capital humano, como recurso primario en la capacidad competitiva, el municipio de Villavicencio, concentra la mayor población universitaria del oriente colombiano, este debería ser el argumento principal de las ventajas competitivas estratégicas de la región, sin embargo, se requiere transformar los esquemas de articulación de profesionales al mercado laboral y con ello optimizar la gestión de lo público, lo privado, en todos los sectores, incluso en lo académico. En este sentido, la responsabilidad del gobierno, del empresario y de la academia es compartida, ellas asumen la integración de todos los habitantes a la generación de cadenas de valor, a través del fomento de la asociatividad, propiciando un desarrollo de todas las comunidades.

De manera complementaria, la academia asume su rol fundamental de formador de profesionales éticos, competentes, responsables, idóneos y comprometidos con la integración productiva, siendo el responsable de la generación de conocimiento pertinente y con alto compromiso social; en tanto el gobierno por naturaleza propia debe velar por el acceso equitativo y la movilidad de oportunidades para toda la población. Alianzas universidades, empresas y gobierno favorecerán la apropiación de la ciencia y la tecnología, aumentaran sus misiones sobre la responsabilidad social, permitirán un gobierno más transparente y participativo, harán sostenible el desarrollo empresarial y

los recursos naturales, incentivarán la innovación y propendan de manera definitiva al mejoramiento de las colectividades y su calidad de vida.

Para mejorar la calidad y la competitividad educativa, será menester ampliar la cobertura, articular los niveles educacionales con una mirada integradora en lo laboral, integrando competencias basadas en el uso técnicas y tecnologías de información, un segundo idioma, la innovación, la creatividad y la investigación aplicada a la región. También deberá amplificarse el número de profesionales con educación avanzada con grados de Magísteres y Doctores, aumentar significativamente los grupos de investigación reconocidos por Colciencias, incrementando la inversión pública en ciencia y tecnología, y así favorecer los resultados del tejido empresarial y sus actividades de I+D e innovación, mediante la formulación de nuevas políticas científicas y tecnológicas regionales, y la recomendación de nuevos proyectos productivos, que integren y coadyuven los distintos actores sociales y contribuyan al desarrollo de las organizaciones, la academia, la sociedad y el gobierno.

3.5.4. El diamante de Porter aplicado al sector agroindustrial del Municipio de Villavicencio.



PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES



Figura 9. Poder de negociación de los proveedores del sector agroindustrial de Villavicencio

AMENAZA DE LOS NUEVOS ENTRANTES



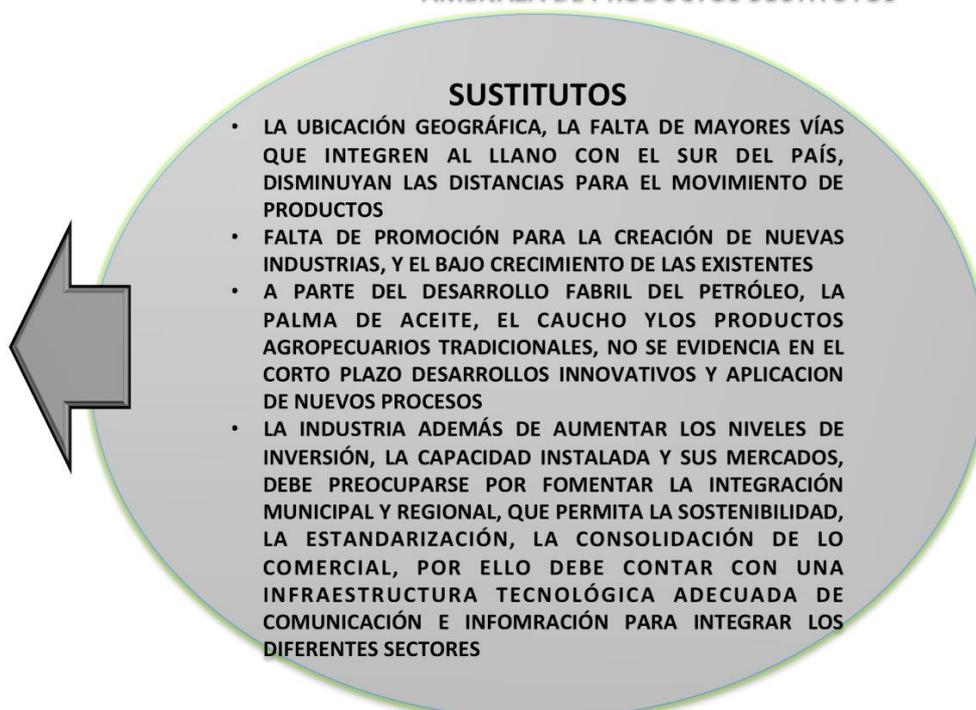
Figura 10. Amenaza de los nuevos entrantes al sector agroindustrial de Villavicencio

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES



Figura 11. Poder de negociación de los clientes del sector agroindustrial de Villavicencio.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS



Grafica 12. Amenaza de productos sustitutos del sector agroindustrial de Villavicencio



Figura 13. Rivalidad de las empresas del sector agroindustrial de Villavicencio

4. CONCLUSIONES

Las ventajas competitivas pueden ser creadas simplemente por la preservación e identificación específica oportunidades y fortalezas de la región, sin embargo, las amenazas y debilidades, están latentes en la medida que esas posibilidades dejan de ser consecuentes u optimizadas en función de los objetivos de desarrollo y crecimiento requeridos para atender la sinergia de una población; a veces parecería válido, incluso crear nuevas capacidades y mejoramiento de los recursos para contrarrestar aquellas falencias que pueden irrumpir en los desarrollos propuesto. Así, entonces las regiones deberán especializarse en el estudio de la singularidad de recursos y los aumentos de sus capacidades instaladas y potenciales, donde todas comunidades y organizaciones afectas, acompañen la realización de estas propuestas en todos los órdenes y estimulen la integración de todos los sectores productivos.

Los factores que pueden conducir a una ventaja competitiva no son exclusivos de un sector, o de un tipo de comunidades, ni siquiera de un marco limítrofe, ellos, son la consecuencia de intereses colectivos, que en forma proactiva permiten de manera consciente diagnosticar sus necesidades, proyectar su satisfacción y desarrollar mejores maneras para enfrentar su futuro mediato, mejorando la calidad de vida de las comunidades comprometidas y la extensión a otros sectores poblacionales que lo requieran; así entonces, los factores que integran la competitividad no son independientes y su éxito será consecuencia de un plan de gestión funcional, la valoración de activos tangibles e intangibles, el compromiso institucional y los desarrollos cognitivos de la población.

Una de las ventajas competitivas en las que no sólo las poblaciones referentes, sino el entorno global debe integrar para sus futuros desarrollos, es la de incursionar en nuevas dinámicas del conocimiento en ciencia y tecnología aplicada a sus recursos y factores diferenciadores, que les permita mayor especialización de los mercados y los convierta en proveedores únicos, cuya consecuencia es el aumento de ingresos per cápita y mejoramiento sustancial de la calidad de vida, claro ello deberá estar acompañado de instituciones transparentes y de utilización clara de recursos (buena utilización de las regalías para este caso en concreto), la incorporación regional en procesos científicos de la frontera, apoyado en alianzas y cooperación con las universidades y centros de

investigación permitirá el avance y la convergencia en uso de la biotecnología, la nanotecnología, la infotecnología y las ciencias cognitivas.

Otro aporte de la teoría de Porter, para el desarrollo de las ventajas competitivas regionales, se concentra en el impacto generado por sus factores relevantes, para el municipio de Villavicencio y el departamento del meta, se identifican, biodiversidad sostenible en todos los órdenes, la generación de fuentes alternativas de energía por su inventario hídrico, las grandes extensiones inexploradas, la abundancia de recursos minerales, bajo nivel poblacional per cápita, oferta ambiental de oxígeno y la frescura de su desarrollismo.

El modelo de competitividad para Villavicencio y el Meta, tiene entonces como ejes dinamizadores el desarrollo de ciencia y tecnología, normas y reglamentaciones del nivel macro (nacional) que favorezcan la explotación controlada de recursos y comprometa recursos para el desarrollo de la tecnología y la infraestructura de comunicaciones a todo nivel, promover estrategias educativas para innovación y la inteligencia competitiva del nivel micro (local); aumento en las políticas de financiación y promoción de la apropiación de la ciencia y tecnología de los niveles meso (regional) y la disposición de investigadores y emprendedores para generar con creatividad conocimiento pertinente que active procesos de innovación (cultura). De otra parte el departamento debe promover y gestionar marcos normativos y normas pertinentes que se ajusten a las particularidades regionales y locales. En este sentido es necesario avanzar en marcos legales que sustenten procesos de regionalización que busquen una mayor autonomía y equidad regional. Sin una organización debida del territorio mediante el ordenamiento territorial no es posible avanzar en la localización de actividades productivas y en la búsqueda de estímulos a la inversión foránea. Así mismo es necesario aumentar la participación ciudadana a través de formación en instrumentos de gestión institucional, involucrar programas de responsabilidad social empresarial.

Son factores definitivos para la creación de ventaja competitiva para el municipio de Villavicencio, el mantenimiento de la estabilidad macroeconómica, transformación agraria, desarrollo de la economía con base en el conocimiento, fomento del espíritu empresarial, creación de una clase media productiva, la creación de riqueza y la reducción de los pilares de dependencia de ayuda, cuyo basamento se sustente en el buen gobierno y un estado capaz, el desarrollo de talento humano con énfasis en la ciencia y la tecnología; la innovación del sector privado, el desarrollo de Infraestructura, la producción y la

agricultura orientada al mercado y la integración de metas regionales e internacionales de desarrollo industrial.

Todos los aspectos propuestos anteriormente tendrán relevancia, si las instituciones gubernamentales promueven transparencia en sus inversiones, se comprometen con el desarrollo regional y se comprometen con políticas públicas que fomenten entornos favorables para las nuevas actividades empresariales, estimulen alianzas con instituciones privadas y propugne por la normalización de las relaciones y sistemas de transacción social.

A partir de la teoría de la Porter se concluye adicionalmente que la ventaja competitiva es un reflejo de su diamante, que deberá ser ejecutada correctamente o de manera eficiente, esto implica que sus orígenes en su concepción involucren todas las variables posibles, pero aquella que sin la cual el modelo no podría desarrollarse es la existencia de un sector empresarial organizado o se fomente el impulso para el sostenimiento de industrias de éxito, porque cada vez que esta sea manifiesto, ya se ha iniciado una construcción de lo competitivo, y permitirá atraer competidores, generando el desarrollo de otros factores determinantes y una gran acumulación de ventajas. Por tanto, las regiones deben crear las condiciones de esas ventajas para influir en los demás competidores, de lo contrario la ventaja inicial será difícil de mantener, y más difícil la creación de otras ventajas. Para apoyar la ventaja basada en los factores primarios de producción, se requiere de la madurez industrial sea la mejor, pues ello aumenta los factores de éxitos en los mercados nacionales y regionales, sus capacidades instaladas, el desarrollo de la infraestructura, la eficiencia de la producción procesos y los flujos de información, elementos reconocidos en el análisis y los que intenta optimizar el municipio a través de este diagnóstico.

Con la aparición de la teoría de Porter, aparecen sus críticos dando cuenta de las ambigüedades con respecto a la determinante factores del comercio, la existencia de algunos carencias en términos de metodología y métodos de análisis, al querer explicar el nivel del éxito de una industria en el intento aumentar la cuota de mercado. Sin embargo, la aplicación a este ejercicio, marco un papel fundamental en la forma en que se percibido la competitividad y la ventaja competitiva que no hubiese parecido tener la población objeto de estudio.

5. REFERENCIAS

- Audebrand, L. K. (2010). Sustainability in strategic management education: The quest for new root metaphors. *Academy of Management Learning and Education*, 9(3), 413–428.
- Avella, L., Fernández, E. and Vázquez, C.J. (2001). Analysis of manufacturing strategy as an explanatory factor of competitiveness in the large Spanish industrial firm, *Int. J. Production Economics*, 72 (2), 139–157.
- Axelrod, R. (2006). *The Evolution of Cooperation*. Revised Edition. Cambridge: Basic Books.
- Baltzan P., Phillips A. (2010): *Business Driven Technology*, 4th Edition, McGraw-Hill Irwin, Boston, USA, p. 16.
- Bamberger, M. (1989). The Monitoring and Evaluation of Public Sector Programs in Asia: Why are Development Programs Monitored but Not Evaluated? *Evaluation Review*, 13(3), 223-242.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage. *Academy of Management Review*, 11, 656–65. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 6, 643–650.
- Barreto, L. M., & Bonilla, M. V. (25 de 10 de 2013). [Intellectum.unisabana.edu.co](http://intellectum.unisabana.edu.co). Recuperado el 25 de 10 de 2014, de Universidad de la Sabana: <http://intellectum.unisabana.edu.co>.
- Berger, T., & Bristow, G. (2009). Competitiveness and the benchmarking of nations: A critical reflection. *International Advances in Economic Research*, 15, 378–392.

- Bernstein, J.R., and D.E. Weinstein. (2002). Do endowments predict the location of production? Evidence from national and international data. *Journal of International Economics*, 56, 55–76.
- Brezis, E.S., Krugman, P.R. and Tsiddon, D. (1993). Leapfrogging in international competition: A theory of cycles in national technological leadership. *American Economic Review*, 83, 1211–9.
- Buckley, P. J., Pass, G. L. & Prescott, K. (1988). Measures of International Competitiveness: A Critical Survey. *Journal of Marketing Management*, 4 (2), 175- 200.
- Calderón, G. (1999). Cultura Organizacional: Su concepción, sentido y significado. *Decisión Administrativa*, 17-26.
- Cammack, P. (2006). The politics of global competitiveness. Papers in the politics of global competitiveness. Manchester Metropolitan University, Institute for Global Studies.
- Cardon, M. S., Zietsma, C., Saporito, P., Matherne, B., & Davis, C. (2005). A tale of passion: New insights into entrepreneurship from a parenthood metaphor. *Journal of Business Venturing*, 20, 23–45.
- Cho, D. S & Moon, H. C. (2000). From Adam Smith to Michael Porter. Evolution of Competitiveness Theory. World Scientific Publishing Co.Pte.
- Cho, D.S., & Moon, H.C. (2007). A strengthened tool for analyzing national competitiveness. The IPS National Competitiveness Research 2007 report (pp. 41–61).
- Clared Publicity and Marketing Blog. (28 de mayo de 2013). Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter. Obtenido de <http://claredpublicityandmarketi.blogspot.com/>.
- Competitiveness and the benchmarking of nations: A critical reflection. *International Advances in Economic Research*, 15, 378–392.
- Cooke, P. (2002). *Knowledge economies: Clusters, learning and cooperative advantage*. London: Routledge.

- Clulow, V. (2003) "The resource-based view and value: the customer-based view of the firm", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 31 Iss: 1, pp.19 - 35
- Dagnino, G. B., & Padula, G. (2002). Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. *Innovative Research in Management, European Academy of Management*, 9, Second Annual Conference, Stockholm, May 9–11.
- Dahan, N. M., Doh, J. P., Oetzel, J., & Yaziji, M. (2010). Corporate NGO collaboration: Co-creating new business models for developing markets. *Long Range Planning*, 43, 326–342.
- Darby, M. R. & Karni, E. (1973). Free competition and the optimal amount of fraud. *The Journal of Law and Economics*, 16, 67 – 88.
- Davis, D.R., and Weinstein. D.E. (2001). An account of global factor trade. *American Economic Review*, 91, 1423–53.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.
- Denison Consulting. (s.f). Denison Model. Obtenido de Denison Organizational Culture Survey: <http://www.denisonconsulting.com/model/leadership-development>.
- Departamento Nacional de Planeación, Bases del Plan Nacional de Desarrollo, DNP, 2011. Economist Intelligence Unit, Colombia: Country Report, julio de 2011.
- Dos S. T. (2001): The Structure of Dependence, in the political economy: Economy of Development. C. k Wilber, pp. 109-114.
- Dunning, J.H. (1993). Internationalizing Porter's Diamond. *Management International Review*, (2), 7-15.
- Dyer, J., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategies and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- El Espectador. (08 de 08 de 1990). Apartes del discurso de posesión del Dr. Cesar Gaviria Trujillo. pág. 13A.
- Ernst, U. (2004). Hidden Sources of Growth? Looking at Microenterprises Through the Competitiveness Lens: A Review of Evidence. USAID AMAP Microreport no.7.

- European Commission. (2001) European Competitiveness Report. Brussels. 21.
- Fagerberg, J. (1988). International Competitiveness. *The Economic Journal*, 98 (391), 355-374
- Fagerberg, J. (1996). Technology and Competitiveness. *Oxford Review of Economic Policy*, 12 (3), 39-51.
- Feenstra, R.C. (2004). *Advanced international trade*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Feiertag, H. (1997). Relationship selling works only when practiced. *Hotel & Motel Management*, 212(6), 18.
- Ferraro, F., Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2005). Economics language and assumptions: How theories can become self-fulfilling. *Academy of Management Review*, 30(1), 8–24.
- Ferrell, O.C., & Hartline, M.D. (2011). *Marketing strategy* (5th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Fougner, T. (2006). The State, International Competitiveness and Neoliberal Globalisation: is there a Future beyond the Competition State of International Studies (32), 165-185.
- Freeman, R. E. (2010). Managing for stakeholders: Trade-offs or value creation. *Journal of Business Ethics*, 96, 7–9.
- Freeman, R. E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Garelli, S. (1996). Winning the Competitiveness Race. *Economic Reform Today* (2), pp. 23-27
- Ghemawa, P. & Rivkin, J. W. (2006). Creating Competitive Advantage. HBS Note 9-798-062.
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning and Education*, 4(1), 75–91.
- Grant, R. M. (1991). Porter's Competitive Advantage of Nations: on assessment. *Strategic Management Journal*, (12), 35-48.
- Gray, H. P. (1991). International competitiveness: a review article, *The International Trade Journal*, summer, 5-17.

- Grennes, T. (2003). Scandinavian managers on Scandinavian management. *International Journal of Value-Based Management*, 16, 9–21.
- Gunasekaran, A, Patel, C & Tirtiroglu, E. (2011). Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2), 71-87.
- Haberler G. (1936): Some Reflections on the Present State of Business Cycle Theory. *Review of Economic Statistics* 18: 1-7.
- Harris, J., & Freeman, R. E. (2008). The impossibility of the separation thesis. *Business Ethics Quarterly*, 18(4), 541–548.
- Hawkins, J. (2006). The Concept of Competitiveness. Treasury Working Paper (02).
- Hodge, B., Anthony, W., & Gales, L. (2008). *Teoría de la Organización*. Mexico: Pearson.
- Husseini M. and Folad V. (2010): Quality, Strategies to Achieve a Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Misage Modiran* 48, 56-65.
- Ilić, D. (2012). Menadžment inovacija u funkciji stvaranja i održavanja konkurentne prednosti organizacija. Novi Sad: Alfa University, FORKUP. (in Serbian).
- IMD. (1998). World Competitiveness Yearbook, various years. Lausanne: Institute for Management and Development (IMD).
- Jeannot, F. (2001). Las Reformas económicas en México: El desafío de la competitividad. México: uam Azcapotzalco- Miguel Ángel Porrúa.
- Ketelhöhn, W. (1993). What do we mean by cooperative advantage? *European Management Journal*, 11(1), 30–37.
- Kettunen, J., Ilomaki, K., & Kalliokoski, P. (2007). Making sense of innovation management. Helsinki: e Federation of Finnish Technology Industries and Teknologiatieto Teknova Oy.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing management* (12th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Krugman, P & Obstfeld, M. (2006). *Economía Internacional: teoría y política*. Mc Graw Hill, 7ª edición. 120-137.

- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*, 73 (2).
- Lall, S. (2000). The Tehnological Structure and Performance of Developing Country Manufactured Exports. *Oxford Development Studies*, 28 (3).
- Lall, S. (2001). Cornpetitiveness Indices and Developing Countries: An Evaluation of the Global Competitiveness Report. *World Development*, 29 (9).
- Lei, D., Slocum, J. W., & Pitts, R. A. (1997). Building cooperative advantage: Managing strategic alliances to promote organizational learning. *Journal of World Business*, 32(3), 203–223.
- Levinson, J.C., & McLaughlin, M.W. (2005). *Guerrilla marketing for consultants: Breakthrough tactics for winning protable clients*. Hoboken, N.J: Wiley.
- Levinson, J.C., & Lim, K. (2013). *Guerrilla Facebook marketing: 25 target specic weapons to boost your social media marketing*. New York: Guerilla Marketing Press.
- Liu, Y. & Takala, J. (2010). Evaluation of global operational competitiveness for crisis management. Proceedings of the 19th International Conference on Management of Technology – IAMOT 2010. Cairo: International Association for Management of Technology.
- Magretta, J. (2012). Understanding Michael Porter. The Essential Guide to Competition and Strategy. *Harvard Business Review Press*.
- Mangold, W.G., & Faulds, D.J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357-360.
- Manyoma, P.C., & Alarcón, A. M. (2008). Manufactura ágil: Aclaraciones y Confusiones. *Heurística*, 15, 65-78.
- Millson, M.R., & Wilemon, D.L. (2008). *The strategy of managing innovation and technology*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Ministerio de Comercio, Idustria y Turismo. (10 de 10 de 2013). <http://www.mincit.gov.co/>. Recuperado el 10 de 10 de 2013, de Ministerio de Comercio, Idustria y Turismo de Colombia.
- Mirjalili, S. (2002): New Theories of International Trade Theory and Policy. *Institute for Trade Studies and Research*, 31, 137-138.

- Moshabaki A. (2011): Integration of New Institutional Theory and its Role in Creating Competitive Advantage. *Journal of Olome Ensani & Ejtemaei*. 38: 52-68.
- Nelson, P. (1974). Advertising as information. *Journal of Political Economy*, 82(4), 729 – 754.
- Nowak, M., & Highfield, R. (2011). *SuperCooperators: Altruism, Evolution, and Why We Need Each Other to Succeed*. New York: Free Press.
- OECD. (2005). Overview: Turning science into Business: Patenting and Licensing at Public Research Organizations Spanish translation. Disponible en: (<http://www.adiat.org/es/documento/64.pdf>).
- Oliver, R. W. (1999). Real time strategy: Strategy as Sports! War! Food? *Journal of Business Strategies*, 20(5), 8–10.
- O'Brien J., Marakas A. G. M. (2011). *Management Information Systems*, 10th Ed., McGraw-Hill, New York, USA, p. 49.
- O'Shaughnessy, N. (1997). The idea of competitive advantage and the ideas of Michael Porter. *Strategic Change*, (6), 73-83.
- Pearlson, K., & Saunders, C.S. (2010). *Managing and using information systems: A strategic approach* (4th ed.). Hoboken, N.J: Wiley.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2011). *Managing customer relationships: A strategic framework* (2nd ed.). Hoboken, N.J: Wiley.
- Peters, Thomas J. (2010). *Las pequeñas grandes cosas: 163 trucos para conseguir la excelencia (Título original: The little big things)*. Barcelona: Deusto.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). In *Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies*, HarperCollins Publishers, London. 42.
- Pfeffer, J. (2005). Why do bad management theories persist? A comment on Ghoshal. *Academy of Management Learning and Education*, 4, 96–100.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. pp. 62–77.
- Porter, M. (1979) How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of the Nations*, New York, The Free Press.
- Porter, M. (1998). *The Competitive Advantage of Nations* (2 ed.). Basingstoke, Hampshire, United Kingdom: Palgrave.
- Porter, M. (1999). La ventaja competitiva de las naciones. En Michael Porter (ed.). *Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao: Ediciones Deusto. 163-202.
- Porter, M. (2007). Konkurentnska prednost: Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata. Novi Sad: Asee.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011, January–February). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. pp. 62–77.
- Rakić, B., & Rakić, M. (2007). Changes in contemporary marketing in the conditions of globalization. In: *Management and marketing under globalization: proceedings, International scientific conference contemporary challenges of theory and practice in economics* (pp. 329-338). Belgrade: Faculty of Economics of the University of Belgrade, Publishing Centre.
- Reed, J. (2012). *Get up to speed with online marketing: How to use websites, blogs, social networking and much more*. Upper Saddle River, N.J: FT Press.
- Reiljan, J., Hinrikus, M. & Anneli, I. (2000). Key Issues in Defining and Analysing the Competitiveness of a Country. University of Tartu - Faculty of Economics and Business Administration Working Paper Series (1). Faculty of Economics and Business Administration, University of Tartu.
- Reinert, E. (1994). Competitiveness and-its predecessors - a 500-year cross-national perspective. STEP Report series (03). The STEP Group, Studies in technology, innovation and economic policy.
- Rivera, H. A. (2007). La perdurabilidad organizacioal: un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica de la empresa. *Cuadernos de Administración*.

- Riveros Castañeda, J. M., & Ospina Infante, R. (2012). *Orientación al mercado e innovación en las empresas agroindustriales de la ciudad de Villavicencio*. Villavicencio.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2010). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Rocha, H. O. & Ghoshal, S. (2006). Beyond self-interest revisited. *Journal of Management Studies*, 43, 585–619.
- Rostow, W. (1971). *The Stages of Economic Growth*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Ruiz, Y. B., & Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: Una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas - Perspectivas en Psicología*, 285-307.
- Sadler, P. (2003). *Strategic management 2nd edition*. Londýn: Kogan Page Limited.
- Sawhney, M., Wolcott, R., & Arroniz, I. (2006). ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 75-81.
- Scott, B., and Lodge, G; (Eds.). (1985). *US Competitiveness and the World Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Scott, D.M. (2013). *The new rules of marketing & PR: How to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases, and viral marketing to reach buyers directly (4th ed.)*. Hoboken, N.J: John Wiley & Sons.
- Skrabec, Q. R, (1999). Cooperative advantage—A new measure of performance. *National Productivity Review*, 18(2), 69–73.
- Siggel, E. (2006). International Competitiveness and Comparative Advantage: A Survey and a Proposal for Measurement. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 6 (2), 136-159.
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: W. Strahan and T. Cadell.
- Stigler, G. J. (1961). The economics of information. *The Journal of Political Economy*, 69 (3), 213 – 225.
- Stoner, J. (2010). *Administración*. Mexico: Pearson.

- Stošić, B. (2007). Menadžment inovacija: Ekspertni sistemi, modeli i metode. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Strand, R. (2009). Corporate responsibility in Scandinavian supply chains. *Journal of Business Ethics*, 85, 179–185.
- Strand, R. (2013). The chief officer of corporate social responsibility: A study of its presence in top management teams. *Journal of Business Ethics*, 112(4), 721–734.
- Stucke, M. E. (2008). Better competition advocacy. *St. John's Law Review*, 82(3), 951–1036.
- Suikki, R.; Tromstedt, R.; Haapasalo, H. (2006) Project management competence development framework in turbulent business environment. *Technovation*, 26 (5/6), 723-738.
- Takala, J., Hirvela, J., Liu, Y. & Malindzak, D. (2007). Global manufacturing strategies require “dynamic engineers”? Case study in Finnish industries. *Industrial Management & Data System*, 107(3), 328-344.
- Thompson, E. (2004). National Competitiveness: A Question of Cost Conditions or Institutional Circumstances? *British Journal of Management*, 15, 197-218.
- Thompson, J. D. (1967) *Organizations in Action*. McGraw-Hill, New York.
- Treadaway, C., & Smith, M. (2010). *Facebook marketing: An hour a day*. Indianapolis: Wiley Pub.
- Trott, P. (2008). Innovation management and new product development. Harlow, England: Financial Times/ Prentice Hall.
- Van den Bosch, F. & Van Prooijen, A. (1992). European Management: An Emerging Competitive Advantage of European Nations. *European Management Journal*, 10(4), 445-448.
- Vickers, J. (1995). Concepts of Competition. *Oxford Economic Papers*, 47 (1), 1-23.
- Von Ghyczy, T. (2003). The Fruitful Flaws of Strategy Metaphors. *Harvard Business Review*. 86–94.
- Wang, L., Malhotra, D., & Murnighan, J. K. (2011). Economics education and greed. *Academy of Management Learning and Education*, 10(4), 643–660.

- Webber, L. (2009). *Marketing to the social web: How digital customer communities build your business*. Hoboken, N.J: Wiley.
- Weil, D. N. (2006). *Crecimiento económico*. Madrid: Pearson/Addison Wesley.
- Werhane, P. H. (2000). Business ethics and the origins of contemporary capitalism: Economics and ethics in the work of Adam Smith and Herbert Spencer. *Journal of Business Ethics*, 24(3), 185–198.
- Wheelwright, S.C., Y Hayes, R.H. (1985). Competing through manufacturing. *Harvard Business Review*, 99-109.
- Wong, P.K. (1998). An empirical study of the performance impact for computerization in the retail industry. *Omega*, 26 (5), 611-621.
- World Economic Forum (2010). *The Global Competitiveness Report 2010- 2011*. Geneva: World Economic Forum.
- World Economic Forum (2013). *Sustainability-Adjusted Global Competitiveness Index*. Available at <http://www.weforum.org/content/pages/sustainable-competitiveness>. Retrieved 1 June 2013.
- Wziatek, A. (2003). Critical synthesis, review of the main findings, methodologies and current thought on competitiveness of accession countries: Mapping of competence. Deliver 1.1 of the Project, *Changes in Industrial Competitiveness as a Factor of Integration*, mimeo. Warsaw: CASE Foundation.
- Yap, J. T. (2004). *A Note on the Coinpetitiveness Debate*. Discussion Paper, 39. Philippine Institute for Development Studies.
- Zapata, A. (2007). *Cultura organizacional*. Cali (Colombia): Ediciones Universidad del Valle.
- Zeithaml, V. A. (1981). How consumer evaluation processes differ between goods and services, in J.H. Donnelly and W.R. George (eds.), *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago , pp. 186 – 190.
- Zjalić, L. (2007). Inovativnost - nezaobilazan činilac razvoja. *Međunarodni problemi*, 59(1), 155-182.

6. ANEXOS

6.1. Bases de empresas del Municipio de Villavicencio segun Camara de Comercio

CONSTRUCTORAS, INGENIEROS, ARQUITECTOS

PUBLICIDAD

TRANSPORTE: CARGA , AEREO, FLUVIAL,

PASAJEROS

GANADO, CARNE, LACTEOS, PECES
PECUARIAS (CEREALES, FRUTAS, VERDURAS

COMBUSTIBLES

REFORESTACION

VETERINARIOS

INGENIERIA SISTEMAS, PROGRAMAS

VENTA DE CARNE

PERIODISTA, MEDIOS

SEGUROS

ABOGADOS JURIDICOS

EDUCACION

SALUD

6.2. Cuadro final de empresas agroindustriales en el municipio de Villavicencio

RAZON SOCIAL	CIUDAD	ES-ACTIVIDAD	ACT-SIN-AJUSTES	No. EM PL EA	BARR IO	VENTAS
INGECIV C & C LTDA.	V/cencio	MA. I. PRODUCCION ESPECIALIZADA DE CEREALES Y OLEAGINOSAS 2 PRODUCCI	188460895	1		\$1.004.900.889
DIAZ MORALES EFREN	V/cencio	MA.CULTIVOS DE ARROZ VENTA DE SEMILLA.	906067610	1		\$621.530.065
INVERSIONES AGROINDUSTRIALES MARAYAL S.A.	V/cencio	MA.EXPLORACION DE ACTIVIDADES AGRICOLAS PRODUCCION DE CEREALES.	7485790398	1		\$1.036.206.672
GRANOS Y CEREALES S.A. "EN CONCORDATO"	V/cencio	MA.PRODUCCION ESPECIALIZADA DE CEREALES Y OLEAGINOSAS.	4715026000	1		\$369.907.000
INDUSTRIA ARROCERA DEL LLANO INDULLANOS E.U.	V/cencio	MA.PROCESAMIENTO COMERCIALIZACION DE ARROZ Y SUBPRODUCTOS	172958550	7		\$2.803.024.557
COMPANIA AGROINDUSTRIAL PALMERA S.A.	V/cencio	MA.PRODUCCION ESPECIALIZADA DEL CULTIVO DE PALMA PRODUCCION ESPECI	3818731000	1		\$1.422.538.000
GALVIS & VANEGAS E HIJOS S. EN C.	V/cencio	MA.PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE LA PALMA AFRICANA A NIVEL	301624000	1		\$0
COMERCIALIZADORA LLANORIENTE S.A.S	V/cencio	MA.COMERCIALIZACION Y PRODUCCION DE PRODUCTOS AGRICOLAS. PRESTACIOND	3809843558	10		\$3.789.377.474
LLANOCAUCHO LTDA	V/cencio	MA.PRODUCCION AGRICOLA. ACTIVIDAD PECUARIA	3359025602	1		\$80.746.540
PALMERAS LA EMBAJADA LIMITADA	V/cencio	MA.CULTIVO DE PALMA AFRICANA	1043969299	0	BARZA L	\$1.037.258.000
PALMERAS EL MORICHAL LIMITADA -PALEMOR LTDA.-	V/cencio	MA.CULTIVO Y EXPLORACION DE PALMA AFRICANA	3011619160	1		\$2.067.152.989
AGROPECUARIA EL FUTURO S.A	V/cencio	MA.CULTIVOS DE PALMA DE ACEITE	1063963000	1	BUQUE	\$541.035.000
AGROPECUARIA GUAYURIBA LTDA EN LIQUIDACION	V/cencio	MA.EXPLORACION DEL CULTIVO DE PALMA AFRICANA (AGROPECUARIA)	1388627541	5		\$1.481.792.198
ALIANZA ESTRATEGICA NUEVA ESPERANZA LIMITADA	V/cencio	MA.PRODUCCION DE FRUTO DE PALMA AFRICANA COMERCIALIZACION DE FRUTO	1871541000	10		\$1.331.604.000
RIVERA BAQUERO LTDA	V/cencio	MA,ACTIVIDADES AGRICOLAS Y GANADERAS	997500000	1	NOGA L	\$70.400.000
EL TORRO NORESTE LIMITADA EN LIQUIDACION	V/cencio	MA,ACTIVIDAD MIXTA (AGRICOLA Y PECUARIA) .-	1668893552	1		\$60.516.401
COMERCIALIZADORA DORIS	V/cencio	MA.COMERCIO DE PRODUCTOS	174785773	0	QUINT	\$464.413.000

CORTES H. S.A.S.		AGRICOLAS Y PECUARIOS			AS DE SAN	
ROJAS RAMON	V/cencio	MA,COMPRA Y VENTA DE GANADO EN PIE ALQUILER DE TRANSPORTE	642307501	1	CANTARRANA	\$254.300.000
GANADERIAS FORERO GARCIA LIMITADA.	V/cencio	MA,CRIA CEBA Y VENTA DE SEMOVIENTES.	2057410000	1		\$83.520.000
SUAREZ PEDRO JAIME	V/cencio	MA,CRIA LEVANTE COMERCIALIZACION GANADO.	3259119000	1	SAN BENITO	\$1.931.863.000
CRIADERO ESCORPION LTDA	V/cencio	MA,CRIA ESPECIALIZADA DE GANADO VACUNO. CRIA ESPECIALIZADA DE OTROSA	401405000	23		\$857.125.000
REINA MORENO LTDA.	V/cencio	MA,CRIA Y LEVANTE DE GANADO.	536000000	1		\$120.000.000
ALTAMIRA DE COMERCIO LIMITADA	V/cencio	MA,CRIA Y LEVANTE DE SEMOVIENTES.	666256000	1	SAN BENITO	\$876.320.000
FONDO GANADERO DEL META S. A.	V/cencio	MA,FOMENTO DE LA GANADERIA.SERVICIO DE PLAZA DE FERIAS Y FERIA EXPOS	2031056700	22		\$604.969.000
JUSTO CESPEDES E HIJOS SOCIEDAD GANADERA LIMITADA 'EN LIQUIDACION '	V/cencio	MA,GANADERIA	135050000	1		\$16.000.000
CABAÑA EL TREBOL S.A.S	V/cencio	MA,PRODUCCION CRIA ENGORDE COMPRA VENTA DE TODO TIPO DE GANADO.	402530000	1		\$63.015.000
GRUPO EMPRESARIAL ROMERO HERMANOS LIMITADA	V/cencio	MA,COMERCIO AL POR MAYOR DE GRANOS Y CEREALES.	369672228	1		\$895.760.021
AGROPECUARIA MANACAL VERDE S.A.	V/cencio	MA,COMPRA Y VENTA DE GANADO VACUNO-BOBINO	335459910	1		\$127.435.215
PRESTIGE FOOD & COMMODITY PRODUCTION COMPANY LIMITADA EN LIQUIDACION	V/cencio	MA,CRIO LEVANTE CEBA Y SACRIFICIO DE GANADO	1646555043	1		\$0
AGROPECUARIA LA GABRIELA J. A. E. U.	V/cencio	MA,CRIA DE GANADO COMPRA Y VENTA DE GANADO	530000000	1		\$404.050.000
ALVARADO RICO YAMIT ANDRES	V/cencio	MA,COMPRA DE GANADO PARA ENGORDE VENTA DE GANADO GORDO COMERCIALIZA	102300000	1		\$37.000.000
PROCEAVICOLA LTDA	V/cencio	MA,COMERCIALIZACION DE POLLO EN CANAL.	682707531	2		\$7.131.489.165
MORENO MUÑOZ LIBARDO ALFONSO	V/cencio	MA,EXPLOTACION AGROPECUARIA	495156000	1		\$216.789.000
INVERSORA TAROTARO SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA S.A.S.	V/cencio	MA,ACTIVIDA MIXTA (AGRICOLA Y PECUARIA).	200000000	0		\$0
AGROPECUARIA MARIA LIBRADA S.A.	V/cencio	MA,ACTIVIDAD AGRICOLA Y PECUARIA	296179000	1		\$385.846.000
PROYECTOS DE INVESTIGACION AGROINDUSTRIAL DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y SERVICIOS AGROPECUARIOS S.A.	V/cencio	MA,ASISTENCIA TECNICA PARA ACTIVIDADES AGRICOLAS	803661313	1		\$79.802.652
SOCIEDAD AGROPECUARIA GARZON LTDA.	V/cencio	MA,CRIA Y VENTA DE BOVINOS PORCINOS AVES PECES	273115215	1		\$105.814.801
INVERSIONES LA PALMERA DE COROZITO S. EN C.	V/cencio	MA,INVERSION EN LA AGRICULTURA Y GANADERIA.	2446293000	0		\$1.286.007.000
COMPANIA INCUBADORA AGROINDUSTRIAL DE COLOMBIA S.A.	V/cencio	MA,PRODUCCION ESPECIALIZADA DE CULTIVO DE PALMA. PRODUCCION ESPECIALIA	4676135179	8		\$966.568.839
VELA MARTINEZ Y CIA S. EN C.	V/cencio	MA,COMPRA Y VENTA DE GANADO VACUNO.	254000000	1		\$180.300.000
JAIMES CASTELLANOS HORACIO	V/cencio	MA,COMPRA Y VENTA DE GANADO.	310500000	1		\$92.320.000
SOCIEDAD DE AGRICULTORES DE LOS LLANOS ORIENTALES LTDA.	V/cencio	MA,DESARROLLAR ACTIVIDADES AGROPECUARIAS FORESTALES ECOLOGICAS Y A	832060825	0		\$683.454.286
CEREALES DEL CASANARE S.A.	V/cencio	MA,PRODUCCION ESPECIALIZADA DE CEREALES Y OLEGINOSAS	861938128	0		\$4.235.698.264
APLICACIONES AEREAS LA REFORMA LTDA	V/cencio	MA,COMERCIALIZACION DE APLICACION DE INSUMOS POR VIA AEREA	152077470	9	BALATA	\$1.143.238.832
AGRICOLA DE SERVICIOS AEREOS DEL META LIMITADA - ASAM LIMITADA	V/cencio	MA,FUMIGACION O ASPERSION AEREA DE PRODUCTOS AGRICOLAS (ARROZ-SOYA)	1274166000	14	SIETE DE AGOSTO	\$2.370.125.194
COMERCIALIZADORA ECO LIMITADA	V/cencio	MA,FUMIGACION O ASPERSION AGRICOLA	780387621	0		\$0
HERRERA MONJE S. EN C.	V/cencio	MA,COMERCIALIZACION DE CEREALES.	3176904207	1		\$2.492.689.630
COMEAGRO GREENS S.A.S.	V/cencio	MA,COMERCIO AL POR MAYOR DE MAQUINARIA Y EQUIPO PARA LA AGRICULTURA	1000000000	1	MAIZARO	\$0
FORESTALES BOSQUEVERDE S.A.	V/cencio	MA,SILVICULTURA Y EXPLOTACION DE MADERA. PRODUCCION DE VIVEROS DE	842000000	0		\$0
GRANJA PISCICOLA YAXUNUKA	V/cencio	MA,COMPRAVENTA PRODUCCION	853997000	1		\$563.724.000

LTDA		PROMOCION CULTIVO TRANSFORMACION Y COME			
COMERCIALIZADORA EL TRIUNFO LIMITADA	V/cencio	MA.PRODUCCION Y COMERCIALIZACION PISCICOLA Y GANADERA.	4092127230	20	\$5.550.493.211
COLOMBIANA DE ACUICULTURA E.U.	V/cencio	MA.PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE PESCADO.	205242780	3	\$225.153.310
META FISH FOOD COMPANY S. A.	V/cencio	MA.COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS EXCEPTO CAFE	2037029000	1	\$190.787.000
INDUSTRIAS ALIMENTICIAS CAROLINA LTDA.	V/cencio	MA,PROCESAMIENTO EMPAQUE Y COMERCIALIZACION DE PULPA DE FRUTA.-JUGO	198100000	5	\$189.000.000
PALMERAS LOS ESTEROS LTDA	V/cencio	MA,CULTIVO Y COMERCIALIZACION DE FRUTO DE PALMA AFRICANA ACEITE CRUD	1942262014	7	\$265.656.229
PROTEINAS DEL ORIENTE S.A.	V/cencio	MA,EXTRACCION COMERCIALIZACION DE ACEITE DE PALMA. COMERCIALIZACION	8890268657	33	\$17.498.307.969
DEL LLANO S.A.	V/cencio	MA,FABRICACION Y COMERCIO DE ACEITE VEGETAL COMESTIBLE.	8252372000		
ROMERO REY LUIS ALFONSO	V/cencio	MA,COMPRA PROCESAMIENTO Y VENTA DE ARROZ Y SUBPRODUCTOS	230465000	4	\$265.104.000
PROCESADORA DE ARROZ MONTECARLO LIMITADA	V/cencio	MA,COMPRA PROCESAMIENTO Y VENTA DE CEREALES	3302617271	7	\$58.590.838.025
MOLINOS ROA S.A.	V/cencio	MA,COMPRA PROCESO Y COMERCIALIZACION DE ARROZ	4944705485	2	
PARDO GUZMAN URIEL CAMILO	V/cencio	MA,COMPRA Y VENTA PROCESAMIENTO DE CEREALES SERVICIO DE SECA Y	4963395000	1	\$12.729.950.000
CEREALES DEL LLANO S. A.	V/cencio	MA,ELABORACION DE PRODUCTOS DE MOLINERIA	2742792857	0	\$17.295.819.190
INDUSTRIA MOLINERA PADDY SOCIEDAD ANONIMA	V/cencio	MA,ELABORACION Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS DE AGRICOLAS ALMACE-	4620765656	10	\$13.193.362.851
INDUSTRIA PRODUCTORA DE ARROZ LTDA.-INPROARROZ LTDA.-	V/cencio	MA,FOMENTO Y DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE PRODUCCION	1812257867		
INVERTAGRO S.A.S	V/cencio	MA,ACTIVIDADES MIXTAS AGRICOLA Y PECUARIA. COMERCIO AL POR MAYOR DE	120526000	1	\$16.718.000
COMERCIALIZADORA INDUSTRIAL DEL LLANO COMILLANO S.A.S.	V/cencio	MA.COMERCIALIZACION AL POR MAYOR Y AL POR MENOR DE PRODUCTOSAGRICOLA	7949428474	10	\$12.486.004.813
INSUMOS AGRICOLAS INSUMAGRAL E.A.T.	V/cencio	MA.COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS AGRICOLAS	2261316940	1	\$4.868.979.631
COMERCIALIZADORA DEL PACIFICO LIMITADA	V/cencio	MA.COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION DE PRODUCTOS AGROPECUARIOSPECUARI	863395442	1	\$533.564.409
GENAGRICOLA DEL LLANO LTDA.	V/cencio	MA.COMERCIALIZACION DE INSUMOS AGRICOLAS.	3408179043	2	\$6.685.510.759
GRUPO COANDES LTDA	V/cencio	MA.COMERCIO AL POR MAYOR DE GRANOS Y CEREALES COMERCIO AL POR	1615217000	1	\$7.027.473.000
RAMIREZ TARAZONA CARLOS FABIAN	V/cencio	MA.COMERCIO AL POR MAYOR Y AL DETAL DE ALIMENTOS Y MATERIAS PRIMAS	1301000000	0	\$4.058.864.000
LLANOARROZ LTDA.	V/cencio	MA.PRESTACION DE SERVICIO DE SECAMIENTO LIMPIEZA PRODUCCION PROCES	214227302	4	\$541.407.846
NUTRIPOS COLOMBIA S.A	V/cencio	MA.PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE FERTILIZANTES SIMPLES COMPUEST	385281894	0	\$1.206.261.225
COMERCIALIZADORA DEL LLANO LTDA	V/cencio	MA,MOLINERIA (PROCESO Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS AGRICOLAS)	2325304545	7	\$41.854.366.733
SI AGRO LTDA	V/cencio	MA.COMERCIALIZACION DE AGROQUIMICOS COMERCIALIZACION DE SEMILLAS	1209815369	3	\$266.024.781.21
CENTRO SOLLA LTDA.	V/cencio	MA.COMERCIALIZACION DE INSUMOS AGRICOLAS Y PECUARIOS	962600000	11	\$3.029.121.000
FERTILIZANTES Y AGROINSUMOS DEL LLANO LIMITADA FERTILLANOS LTDA	V/cencio	MA,COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION DE INSUMOS AGRICOLAS.	1360170500	0	\$38.398.072.000
GIRO S.A	V/cencio	MA,COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIA PRIMAS Y PRODUCTOS AGRICOLAS.	1032331118	2	\$1.888.827.933
AGROTODOLTA.	V/cencio	MA.PRODUCCION ESPECIALIZADA DE AVES CRIA.	2656780667	1	\$5.736.410.244
MURCIA BERMEJO JOSE ALVARO	V/cencio	MA,VENTA DE INSUMOS AGRICOLAS VENTA DE PRODUCTOS AGRICOLAS.-	9006163652	8	\$16.115.383.201
INVERSIONES CRISMASOL S.A.S	V/cencio	MA,ACTIVIDAD MIXTA (AGRICOLA Y PECUARIA) COMERCIO DE GANADO	180663000	5	\$237.153.000
CUBIDES GOMEZ JOSE OCTAVIO	V/cencio	MA.COMERCIO DE GANADO;CRIA Y CEBAS DE GANADO.	434051000	1	CEIBA \$234.441.000

VANEGAS RUBIANO LAURENTINO	V/cencio	MA,COMPRA Y VENTA DE GANADO.COMISION COMPRA Y VENTA DE BIENES RAICES	968255000	3		\$1.142.434.000
AGROPECUARIA LA SOFIA S.A.S	V/cencio	MA.PRODUCCION ESPECIALIZADA DE CULTIVOS. ACTIVIDAD MIXTA (AGRICOLA Y	150000000	1		\$0
COMERCIAL GANADERA E.U	V/cencio	MA.COMERCIO AL POR MAYOR DE GANADOCOMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIA P	1716105829	7		\$7.104.149.051
ALIMENTOS DEL LLANO S.A.	V/cencio	MA,COMPRA VENTA ALMACENAJE DISTRIBUCION Y EMPAQUETAMIENTO DE	3573753935	58		\$10.289.271.495
COMERCIALIZADORA TRIMAR LTDA.	V/cencio	MA.COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS LACTEOS Y SUS DERIVADOS.	1226553154	59		\$14.719.938.633
GRUPO EMPRESARIAL COLOMBIA UNIDOS SAS	V/cencio	MA.ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO EMPRESARIAL Y EN MATERIA DE GESTION;	100000000	1	CENTRO V/cencio	\$0
COMPANIA DE SERVICIOS AGROPECUARIOS LIMITADA. "EN REESTRUCTURACION	V/cencio	MA.COMERCIALIZACION DE INSUMOS AGRICOLAS COMECIALIZACION DE	2155267500	28		\$20.617.031.000
AGRICOLA MURADO LTDA.	V/cencio	MA.COMERCIALIZACION DE INSUMOS AGRICOLAS Y PECUARIAS EXPLOTACION DE	9806553640	17		\$16.551.027.250
PRODESAR DE COLOMBIA S.A.	V/cencio	MA.COMERCIALIZACION DE INSUMOS AGRICOLAS.	151829000	1		\$428.806.000
AGROPECUARIA DE COMERCIO LTDA AGROCOM	V/cencio	MA.COMERCIALIZACION DE INSUMOS Y PRODUCTOS AGRICOLAS EXPORTACION DE	5257060300	140		\$66.725.817
PROFICOL S.A.	V/cencio	MA.COMERCIALIZACION DE PLAGUICIDAS Y FERTILIZANTES	2133508323			
CASA AGRARIA & CIA LTDA	V/cencio	MA.COMERCIALIZACION INSUMOS AGRICOLAS ABONOS.	713302509	1		\$4.915.606.342
AGROSERVICIOS INVERSIONES S.A.S	V/cencio	MA.COMERCIO AL POR MAYOR DE ABONOS PLAGICIDAS Y OTROS. PRODUCTOS QU	110000000	4		\$224.344.000
DIAGRO & CIA LTDA.	V/cencio	MA,COMPRA Y VENTA DE FERTILIZANTESCOMPRA Y VENTA DE INSUMOS AGRICOLA	1162095210	5		\$8.913.732.311
AGROPECUARIA EL CEBU LTDA	V/cencio	MA,COMPRA-VENTA DE DROGA VETERINARIA E INSUMOS AGRICOLAS COMPRAVENT	741399001	1		\$2.145.059.000
DISTRIBUIDORA COLOMBIANA DE PRODUCTOS AGRICOLAS LTDA. -DICTRINORTE-	V/cencio	MA,DISTRIBUCION DE PRODUCTOS E INSUMOS AGRICOLAS.	275983282	0		\$1.263.095.811
COLOMBIANA DEL AGRO LIMITADA COLAGRO LTDA	V/cencio	MA,VENTA DE INSUMOS AGRICOLAS	1722738900	15		\$38.900.372.000
ALGODONEROS DE VILLAVICENCIO S. A. EN LIQUIDACION	V/cencio	MA,VENTA DE INSUMOS Y PRODUCTOS AGROPECUARIOS	738380732	3		\$50.589.877
DISTRIBUIDORA OLIAGRO	V/cencio	MA,VENTA DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS.	300000000			
LLANOFRUEVER S.A.	V/cencio	MA.COMERCIALIZACION DE FRUTAS VERDURAS Y CARNES POLLO PESCADOS	360225000	0		\$0
FRUTAS Y VERDURAS DEL LLANO LIMITADA	V/cencio	MA.COMERCIALIZACION DE FRUTAS Y VERDURAS.	865027204	6		\$3.625.408.790
SOLUCIONES J.R. E.U	V/cencio	MA,COMPRA VENTA DE VIVERES FRESCOS FRUTAS VERDURAS	341994324	4		\$200.459.692
PROMILL Y/O MINERALLANO PRODUCTORA DE MINERALES DE LOS LLANOS E.U	V/cencio	MA,ELABORACION DE ALIMENTO PARA GANADO	416364365	4		\$390.314.587
COMERCIALIZADORA DE HUEVOS EL JORDAN S.A.S	V/cencio	MA,COMPRA Y VENTA DE PRODUCTOS AVICOLAS.	356826600	19		\$5.905.001.600
BELLO TOVAR JUAN CARLOS	V/cencio	MA,DISTRIBUCION Y VENTA DE POLLO EN CANAL COMPRA Y VENTA DE PESCADO	765508000	1	ALBORADA	\$12.513.929.000

ANEXO 2.

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
SEDE MANIZALES**

PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION

Entrevista estructurada como herramienta del proyecto modelo de competitividad para las empresas agroindustriales del municipio de Villavicencio. Una mirada desde las fuerzas de Michael Porter.

Objetivo: Determinar la percepción de los empresarios agroindustriales del municipio de Villavicencio, sobre las características competitivas del sector.

PRECISIONES SOBRE EL SECTOR AGROINDUSTRIAL DEL MUNICIPIO DE VILLAVICENCIO

- ¿Conoce la situación actual del sector Agroindustrial, en lo local, lo regional y lo nacional?
- ¿Cree que la agroindustria está bien desarrollada en los sectores antes mencionados?
- ¿Cuáles cree que son los macrofactores externos e internos que influyen en el sector?
- ¿El sector ofrece muchos productos, considera que son competitivos y competidos por las empresas constitutivas?
- ¿Conoce los marcos operativos y legales del sector?
- ¿El sector utiliza los mismos canales de distribución?
- ¿Es un sector rentable?
- ¿El sector considera más importante el valor del producto o servicio para el cliente?
- ¿Conoce Usted la intensidad de la competencia en el sector?
- ¿Considera que su ubicación es estratégica?

PRECISIONES SOBRE LAS ESTRATEGIAS DE POSIBLES NUEVOS CONCURRENTES, CLIENTES, PROVEEDORES Y PRODUCTOS SUSTITUTOS.

- ¿Cree Usted que los clientes del sector de productos o servicios pueden ser sustituidos por el mismo sector u otro sector?
- ¿Cree Usted que sus clientes compiten en el mismo sector, cuáles cree que son las posibles causas?
- ¿Son susceptibles los compradores frente a ofertas alternativas?
- ¿Considera que el sector agropecuario se ve asociado con empresas de otros sectores?
- ¿Estas empresas con una amenaza o una fortaleza para el sector?
- ¿Considera la asociatividad con otras empresas, le fortalece en el desarrollo del mercado?
- ¿Los resultados en términos de costos y beneficio es favorable o no mediante la asociatividad?
- ¿Ve la necesidad de crear nuevas formas de negocio, para el que está desarrollando?

- ¿Cree que el sector se protege, de la aparición y desarrollo de nuevas empresas o no?
- ¿Cree que puede aplicar su curva de experiencia como productor para proponer nuevos productos y/o servicios?
- ¿Cree que a partir del conocimiento del mercado agroindustrial se puedan crear otras formas de mercado?
- ¿Cómo encuentra el reconocimiento y explotación de su marca y sus economías de escala?
- ¿Sus políticas comerciales y operativas se orientan a la disminución de costos y redistribución de aquellos que son fijos?
- ¿Cuál es su percepción sobre sus competidores más cercanos?
- ¿Cree que su organización emplea intensivamente su capital?
- ¿Cuáles serían las características diferenciadoras de sus productos y/o servicios?
- ¿Cree que clientes, proveedores y mercado cambian rápidamente?
- ¿Cree que las empresas de este sector se han apropiado de las condiciones tecnológicas actuales?
- ¿Cree que las inversiones financieras en el sector requieren alta aportación de capital?
- ¿Considera que el sector agroindustrial está limitado a unos pocos?
- ¿El sector se encuentra en un período de crecimiento lento?
- ¿Las políticas gubernamentales apoyan o desestimulan el desarrollo del sector?
- ¿El gobierno propicia los monopolios o al libre competencia?
- ¿Cree Usted que el gobierno coadyuva al desarrollo de todos los componentes del mercado del sector?
- ¿El gobierno favorece y promueve la creación de empresas en el sector y desarrolla la infraestructura necesaria?
- ¿La competencia entre empresas pertenecientes a este sector está determinada principalmente por el nivel de rentabilidad o por la competitividad de sus bienes y/o servicios?
- ¿Su empresa tiene una alta concentración de la cuota de mercado? Por qué?
- ¿Considera que la diversidad empresarial en el sector puede ser también una fuente de rivalidad?
- ¿Su organización tiene un bajo ó un alto grado de diferenciación de producto?
- ¿Son sus procesos productivos altamente diferenciables en sus competidores?
- ¿Considera amplias restricciones en el manejo de su recurso humano?
- ¿Qué tipo de condiciones debería tener el recurso humano en su organización?
- ¿Desde el punto de vista de la capacitación formal, el que requiere se encuentra en lo local y/o regional?
- ¿Qué restricciones gubernamentales y sociales, encuentra en el desarrollo de las operaciones del Sector?
- ¿Su organización puede adaptarse y flexibilizarse a las condiciones que impone el mercado permanentemente?
- ¿Vende sus productos habitualmente distribuidores, intermediarios, consumidores finales o simplemente otros fabricantes?
- ¿Considera que el éxito de sus negociaciones está concentrada en la diferenciación de sus productos?
- ¿Cree que su organización desarrolla las mejores prácticas organizacionales, administrativas, comerciales y de mercado?
- ¿Cree que su empresa puede ser integrada hacia delante, es decir que pueden trasladarse a zonas más próximas a los clientes?

- ¿Cree que su organización se integraría hacia atrás, o sea adquirir partes de la cadena de suministro?
- ¿Qué es lo más importante que ha ocurrido en el marketing a lo largo de estos años?
- ¿Cree que sus consumidores tienen más opciones ahora para proveerse que nunca, tienen acceso a gran cantidad de información objetiva, controlan sus ingresos, o simplemente han cambiado de actitud mental?
- ¿Cree que sus proveedores están concentrados en un mercado local y/o regional?
- ¿Cree realmente que los proveedores suministran componentes vitales para la producción o los proveedores suministran componentes exclusivos o por lo menos diferenciados?



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

SEDE MANIZALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

MADMON-028

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN – CONVENIO UNILLANOS
ACTA SUSTENT- APROB No. 004
DEFENSA TRABAJO FINAL DE MAESTRIA
26 de enero de 2016
Aula I-307 Hora: 10:30 Hrs.

- ESTUDIANTE: JUAN CARLOS LEAL CESPEDES
- TITULO TRABAJO FINAL DE MAESTRIA: "MODELO DE COMPETITIVIDAD PARA LAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE VILLAVICENCIO, UNA MIRADA DESDE LAS FUERZAS DE PORTER"
- DIRECTOR: JUAN NICOLÁS MONTROYA MONSALVE
- JURADO: OSCAR EDUARDO MEZA AGUIRRE

Asistentes y número de asistentes:

» Profesor evaluador:
Oscar Eduardo Meza Aguirre

» Profesor director:
Juan Nicolás Montoya Monsalve

» Hector Ismael

El estudiante inicia dando una presentación de los objetivos generales y específicos de su trabajo final de maestría.

Continúa con la presentación del problema analizado, contextualizando el trabajo a la realidad analizada

Presenta la justificación que motivó la realización de la investigación,

Carrera 27 No. 64-60, Edificio de Posgrados Campus Palogrande
Conmutador: (57-6) 887 9300 Ext: 50332 - 50197 Fax: 50197
Correo electrónico: madmon_man@unal.edu.co
Manizales, Caldas, Colombia, Sur América



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

SEDE MANIZALES

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

la metodología y marco teórico que desarrolló el estudiante en la realización de su trabajo final.

El estudiante presenta el estado de su estudio, con respecto al postulado de Michael E. Porter, acerca de las ventajas competitivas.

El estudiante presenta el modelo metodológico que desarrolló en su estudio (a través de matrices, recolección y análisis de información, etc). Presenta el modelo empresarial analizado, según el diamante de Porter.

Finalmente presenta conclusiones de su análisis y resumen de las razones que llevaron a cabo poder extraer dicha conclusión.

PREGUNTAS:

- ① ¿Cómo llevar esta propuesta a los gremios y demás actores involucrados?
- ② ¿Cómo le plantearía la propuesta al gobierno de turno para incentivar el desarrollo del proyecto.

El estudiante da respuesta a las preguntas

Carrera 27 No. 64-60, Edificio de Posgrados Campus Palogrande
 Conmutador: (57-6) 887 9300 Ext: 50332 - 50197 Fax: 50197
 Correo electrónico: madmon_man@unal.edu.co
 Manizales, Caldas, Colombia, Sur América



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
SEDE MANIZALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

CONCEPTO

Trabajo final de maestría que cumple requisitos de pertinencia, actualidad e interés.

Es importante ver cómo sus resultados en el sector productivo, gremios, organismos estatales del Departamento y del Municipio, así como también compañías que tienen un trabajo subyacente de los resultados obtenidos

OSCAR EDUARDO MEZA AGUIRRE
Profesor Jurado