



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

# **La competitividad empresarial, su concepción y condicionantes: estudio cualitativo con expertos y empresarios<sup>1</sup>**

PAULA ANDREA LÓPEZ LÓPEZ<sup>2</sup>

ALEJANDRA MARÍA CABRERA MARTÍNEZ\*

## **Resumen**

Para las empresas la competitividad se ha convertido en un reto del que no se pueden sustraer, sin embargo, existe desconocimiento de lo que la competitividad empresarial es y los factores que inciden en su consecución, y si bien, hay diversas definiciones, ellas difieren en sus elementos de análisis o las maniobras para su alcance. Si existe algún consenso es en la relevancia que ha adquirido el tema y la necesidad de que las organizaciones respondan a las condiciones imperantes en los mercados.

Este documento presenta los resultados de la investigación realizada entre empresarios y expertos, sobre la competitividad empresarial, y su contraste con las propuestas conceptuales de los autores más representativos en el tema. El estudio es de corte comprensivo, más que predictivo o explicativo; se realizó desde una aproximación cualitativa, basado en la metodología de análisis de contenido.

**Palabras claves:** Competitividad, competitividad empresarial, factores de competitividad, investigación cualitativa, pymes.

## **Abstract**

For companies, the competitiveness has become a challenge from what they cannot be subtracted by, however, there is a real lack of knowledge of what business competitiveness is and the factors that influence their achievement, and even there are various definitions, which included many elements, they differ in their analysis or tactics to reach it. If there is some consensus is about on the status the subject has acquired and the need for organizations to respond to conditions in the markets.

This paper presents the results of research, carried out among business people and experts on business competitiveness, and its contrast with the conceptual proposals of the most important authors in our context. The study was conducted from a qualitative approach therefore has a comprehensive view, rather than predictive or explanatory.

**Key words:** Competitiveness, business competitiveness, factors of competitiveness, qualitative research, SMES.

---

<sup>1</sup> Este documento es el resultado de una de las fases del proyecto de investigación “Metodología de evaluación de la competitividad empresarial en PYMES”, a cargo del grupo de investigación GIGO de la Universidad Central, el cual está estructurado en cuatro fases y tiene como propósito final desarrollar una herramienta de diagnóstico empresarial que permita al empresario identificar los aspectos por desarrollar en su organización y porque no, generar estrategias de intervención que permita a las Pymes colombianas ganar relevancia en la escena económica mundial.

<sup>2\*</sup> Fundación Universidad Central - Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables

## Introducción

La competitividad se ha convertido en una condición para permanecer y crecer en mercados altamente rivalizados y globalizados. Según los discursos tradicionales esta condición puede ser desarrollada por las organizaciones mediante diversas estrategias, herramientas y habilidades, sin embargo, cuando el empresario concreto trata de llevar este concepto a las prácticas organizacionales, se encuentra con un gran volumen de recursos que prometen alcanzar el tan anhelado propósito. En estas condiciones el empresario tiene dos opciones: la primera es destinar los recursos organizacionales a las herramientas milagrosas sin ninguna garantía de éxito, la segunda, ignorar estas promesas y continuar haciendo lo que hasta el momento le ha permitido sobrevivir en el mercado.

Cuando se traslada este ejemplo a las Pequeñas y medianas empresas de un país, con una economía en desarrollo como la de la mayoría de países de América Latina, el asunto se dificulta, pues las demandas son iguales: (a) se compete en un mercado global, (b) con grandes empresas, (c) altos niveles de productividad y (d) enormes presupuestos en publicidad, entre otros, pero los recursos son más escasos, así pues, las decisiones de supervivencia son determinantes. Este sinnúmero de estrategias, herramientas y recursos para la competitividad se debe, tal vez, a la imprecisión y diversidad de lo que se entiende por competitividad empresarial, y se incrementa si se pretende responder a las preguntas ¿qué factores inciden en la competitividad de una empresa? y ¿cómo se determina el nivel de competitividad empresarial? ¿cómo ayudar a que las empresas medianas y pequeñas puedan sobrevivir en condiciones amenazantes?

El consenso más notorio se da alrededor de la relevancia que ha adquirido la competitividad y la necesidad de desarrollar recursos que le permitan al empresario responder a las condiciones imperantes en los mercados, tal vez no con el fin de ser el mejor, sino de perdurar. En este sentido, este trabajo intenta identificar los elementos más destacables de los diferentes discursos sobre la competitividad empresarial: literatura, expertos de nuestro medio, empresarios y extraer los aspectos que, en un futuro, podrían generar estrategias, herramientas, habilidades y recursos para modificar las dinámicas organizacionales en pro de la competitividad empresarial.

Para ello el documento está estructurado en tres secciones, así: (i) en la primera parte se analizan las diferentes perspectivas conceptuales halladas en la literatura, o mejor denominado marco de referencia (ii) en la segunda se formulan los aspectos metodológicos adoptados en la investigación correspondientes a un estudio exploratorio, desde una aproximación cualitativa y, (iii) en la parte final se presentan los resultados y las conclusiones del estudio de campo.

## 1. La competitividad empresarial y los factores que inciden en su construcción: un marco de referencia.

Cuando se habla de competitividad empresarial se hace referencia a uno de los niveles que conforman la Competitividad Global (País, Región, Industria, Empresa) (Gráfica 1). La competitividad de la empresa es producto de la interacción que se da entre todos los niveles económicos, los que se condicionan entre sí, pero también sus propias decisiones, en una sucesión de juegos que podríamos llamar estratégicos. Así, la competitividad de las empresas define la de los países, de las regiones y de las industrias, algunas industrias definen la competitividad de sus naciones, algunas naciones tienen políticas económicas tan focalizadas que definen la competitividad de sus empresas y así sucesivamente.

En términos de Abdel & Romo (2005) la competitividad de la empresa se ve afectada por las condiciones que imperan al nivel de la industria y de la región, pero al mismo tiempo, la competitividad de empresas, industrias y regiones se ve afectada por las condiciones prevalecientes al nivel nacional; en contraste, el planteamiento de Krugman (1997), retomado por Porter, que “Quienes compiten no son las naciones sino las empresas”, muestra que, lo que hace a un país competitivo es el desempeño de las empresas que conforman su aparato productivo y su interacción con el ambiente en el que se desenvuelven. Este es el principal argumento para justificar la relevancia y pertinencia de estudiar la competitividad empresarial.

Como se puede ver, el fenómeno de la competitividad empresarial es complejo, no hay relaciones de uncausalidad o unidireccionalidad que permitan llegar a una definición consensuada, de igual manera sucede con la identificación de los factores que inciden en el logro de ella. Si bien lograr un consenso en el concepto o en los factores, no constituye un propósito del presente documento, éste se enfoca en la comprensión de la competitividad como un fenómeno difuso, e intenta identificar los aspectos en los que convergen o divergen las distintas aproximaciones conceptuales. A continuación, en la Tabla 1, se presentan algunas de las definiciones de competitividad empresarial y los factores que sus autores consideran como incidentes en la misma.

**Tabla 1: Conceptos de competitividad y factores que inciden en su logro**

<b>Concepto de Competitividad</b>	<b>Factores que inciden en la competitividad</b>
Para la OCDE (1992) la “competitividad es el grado en el cual una compañía puede, bajo condiciones de libre mercado, producir bienes y servicios que soporten la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y expandiendo simultáneamente los	a) La exitosa administración de los flujos de producción, y de inventarios de materia prima y componentes b) La integración exitosa de planeación de mercado, actividades de I+D, diseño, ingeniería y manufactura, c) La capacidad de combinar I+D

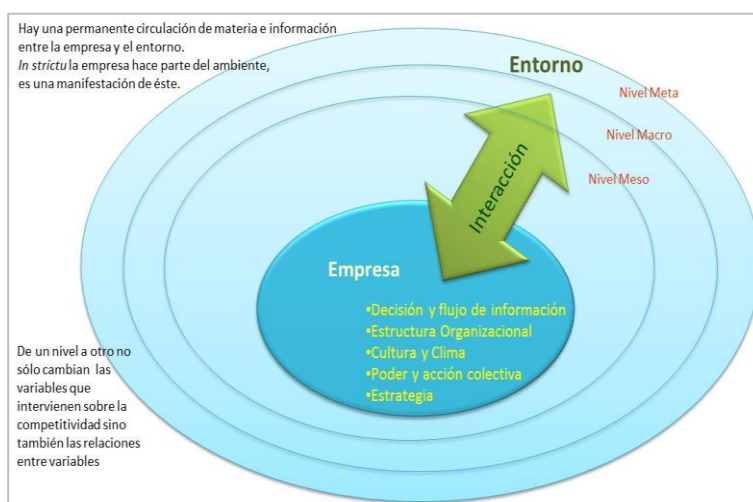
<p>ingresos reales a largo plazo” (p. 237).</p>	<p>interna con I+D realizada en universidades, centros de investigación y otras empresas, d) La capacidad de incorporar cambios en la demanda y la evolución de los mercados, e) La capacidad de establecer relaciones exitosas con otras empresas dentro de la cadena de valor (OCDE, 1992).</p>
<p>Desde el enfoque sistémico de la competitividad se concibe a la competitividad de una empresa (nivel micro) como “el resultado de la interacción de todos los niveles del sistema (meso, meta, macro), dicha interacción es lo que genera ventajas competitivas en las empresas y se basa en el patrón organizativo de la sociedad en su conjunto” (Esser, Hillebrand, Messner, Meyer-Stamer, 1994, p.14).</p>	<p>a) Calificación del personal y la capacidad de gestión, b) Estrategias empresariales, c) Gestión de la innovación, d) BestPractice en el ciclo completo de producción, e) Integración en redes de cooperación tecnológicas, f) Logística empresarial y g) Interacción entre proveedores, productores y usuarios (Esser, <i>et al</i>, 1994, p. 25). De igual manera los autores plantean que en el futuro las únicas empresas competitivas serán aquellas que cumplan al mismo tiempo con cuatro criterios: Eficiencia, Calidad, Flexibilidad y Rapidez (Esser, <i>et al</i>, 2004, p. 33).</p>
<p>Laplane (1996), plantea que: “el desempeño competitivo de una empresa, industria, o nación, depende de un amplio conjunto de factores, que pueden subdividirse entre los internos de la empresa, otros de naturaleza estructural (particular de cada uno de los sectores dentro del complejo industrial) y aquellos de naturaleza sistémica” (p. 57).</p>	<p>Factores internos de la empresa que son todos aquellos que caen dentro de su poder de decisión y con los cuales busca distinguirse de sus competidores. (a) Incluyen el monto de los recursos acumulados por la empresa, (b) las ventajas competitivas que posee y su habilidad para implementarlas. Los factores estructurales son aquellos que, si bien no son de control total de la empresa, están parcialmente dentro de su esfera de influencia y caracterizan el entorno competitivo que enfrenta. Y los factores de naturaleza sistémica que determinan la competitividad son aquellos factores externos, en sentido estricto para la empresa que también afectan el entorno competitivo y pueden incidir significativamente en las ventajas competitivas de las empresas (Laplane, 1996).</p>
<p>Garay, desde el enfoque de los determinantes de la competitividad define competitividad empresarial como “la capacidad de la empresa para formular y aplicar estrategias coherentes que le permita ampliar, de manera duradera, una posición significativa en el mercado” (1998, p. 621).</p>	<p>El autor identifica tres grandes grupos de factores: los empresariales, los estructurales y los sistémicos. Los factores empresariales se refieren a aquellos sobre los cuales la empresa tiene poder de decisión y que puede controlar y modificar con su conducta. En este grupo pueden clasificarse los siguientes (Garay, 1998, p. 621): a) Gestión, b) Innovación, c) Producción y d) Recurso humano. En el segundo grupo de factores, los estructurales, la capacidad de intervención de la empresa es limitada, puesto que ellos se refieren al tipo de mercado, a la estructura industrial y al régimen de incentivos y regulaciones propios de cada uno (Garay, 1998, p. 622): a) Mercado, b) Estructura industrial, c) Incentivos y regulaciones. Por último, el tercer grupo de factores que afectan la</p>

	<p>competitividad son los sistémicos. Estos constituyen externalidades para la empresa y, por tanto, la posibilidad de intervenir individualmente sobre ellos es escasa o casi nula. Garay los agrupa en seis tipos (1998, p. 623): a) Macroeconómicos, b) Políticos e institucionales, c) Legales y regulatorios, d) Sociales, políticas de educación y formación del recurso humano, seguridad social, e) Internacionales y f) De infraestructura.</p>
<p>Para Abdel &amp; Romo, investigadores del Centro de Estudios de Competitividad de México, la competitividad de la empresa es “la capacidad para competir en los mercados...derivada de la ventaja competitiva en los métodos de producción y organización (precio y calidad del producto final) frente a sus competidores específicos, (2005, p. 203).</p>	<p>Al referirse a los factores subyacentes de la competitividad de la empresa señalan los siguientes: a) Investigación y desarrollo, b) Calificación de los trabajadores, c) cooperación con otras empresas, d) sistemas de manufactura y producción.</p> <p>Plantean que, además de los factores internos que afectan la empresa, existen otras variables externas que tienen un impacto igualmente importante sobre la competitividad. A nivel de la industria, la concentración de mercado, la diferenciación de productos, los precios internacionales de los bienes producidos así como la existencia de una política industrial explícita en el sector. Al nivel regional, podemos mencionar la existencia de la infraestructura requerida, la existencia de un número suficiente de trabajadores calificados, o la posibilidad del surgimiento de efectos de aglomeración debido a la ubicación de varias plantas dentro de una misma área geográfica, de igual manera las variables a nivel país también tienen un impacto sobre la empresa (Abdel y Romo, 2005).</p>
<p>Berumen considera que la competitividad empresarial es “la capacidad de las empresas para competir en los mercados y basándose en su éxito, ganar cuota de mercado, incrementar sus beneficios y crecer: generar dividendos para los accionistas, y valor y riqueza para la sociedad”.</p>	<p>Agrupa los factores en dos tipos (2006, p. 147): Los primeros son los relacionados con los precios y los costos. Los segundos son los relacionados con: (i) la calidad de los productos; (ii) la incorporación de mejoras tecnológicas en los procesos; (iii) las adecuaciones convenientes en la estructura organizacional; (iv) la gestión eficiente de los flujos de producción; (v) la capacidad para desarrollar y mantener relaciones con otras empresas; (vi) las buenas relaciones con el sector público, las universidades y los centros de investigación; (vii) el diseño, la ingeniería y fabricación industrial, (viii) la optimización de la capacidad de los trabajadores gracias a la capacitación, y (ix) la vital capacidad de generar procesos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+I).</p>

Fuente: Elaboración propia con base en OCDE (1992), Esser, Hillebrand, Messner, Meyer-Stamer, 1994, Laplane (1996), Garay (1998), Abdel & Romo (2005), Berumen (2006).

A partir de los planteamientos de los autores, se puede apreciar que, en su gran mayoría consideran la competitividad empresarial como una capacidad, que se construye por las empresas y se ve reflejada en su relación con el mercado. Dicha competitividad se basa en la generación de ventajas competitivas creadas que surgen de las interrelaciones entre los procesos tanto internos (organizacionales) como externos; para lo cual es indispensable la mirada permanente del entorno. Lo que conduce a tener en cuenta simultáneamente los procesos internos de la empresa, de la industria, así como de las condiciones económicas e institucionales del ambiente productivo en el que se encuentra inmersa la empresa. El grupo de autores propone la existencia tanto de factores endógenos y exógenos que promueven la competitividad de una empresa, por ello la factibilidad de que una empresa alcance y mantenga sus niveles de éxito recaerá en las competencias distintivas o ventajas que desarrolle internamente y en los condicionamientos externos que le brinda su ambiente, expresado en la industria o sector al que pertenece y la región -país en que se encuentra ubicada (Gráfica 2).

**Gráfica 1. Niveles de análisis de la competitividad empresarial.**



Fuente: Los autores basados en Naciones Unidas y Cepal (2001).

En este sentido, aspectos como la decisión, los recursos disponibles: tangibles e intangibles, el aprendizaje y el flujo de información que va y viene de la empresa hacia el ambiente y viceversa, son factores fundamentales en el esclarecimiento de la competitividad. Estas propuestas suponen que hay unos elementos que están bajo el control de la empresa, sin embargo hay otros que no, y en este sentido la única alternativa que se tiene es elegir los mecanismos de adaptación a las condiciones del ambiente, por tanto la empresa puede interpretarse como un fractal del medio en el que se desenvuelve.

En la sección siguiente se hace relación a los aspectos metodológicos de la investigación realizada a empresarios y expertos.

## **2. Aspectos metodológicos**

Esta primera fase de la investigación tiene un carácter exploratorio (Hernández, 2006, pág.100-102), se realizó desde una aproximación cualitativa, y procura comprender la competitividad empresarial, a partir de diferentes actores que se consideran expertos en el tema, tanto desde su estudio concienzudo, (autores) como desde su práctica cotidiana (empresarios).

A pesar de la importancia del tema en el desempeño de las empresas, la perspectiva del empresario ha sido poco abordada, razón por la cual se incluye un grupo de ellos en la presente investigación. El propósito central de su inclusión en el estudio fue el de conocer la postura de quienes llevan a cabo las prácticas de competitividad empresarial.

Posteriormente, se realizó un contraste entre la noción de los empresarios, las de expertos entrevistados y las definiciones de los autores seleccionados, lo anterior con el ánimo de identificar las convergencias y divergencias entre los actores estudiados (Grupo de empresarios, Grupo de expertos y Grupo de autores); para de esta manera contribuir a una comprensión más amplia de la competitividad empresarial.

Se realizó un análisis cualitativo, mediante la técnica de análisis de contenido, tanto a las entrevistas realizadas al grupo de empresarios y expertos como a las propuestas conceptuales de los autores elegidos. El análisis cualitativo tuvo como propósito describir las cualidades o rasgos distintivos de los discursos de la población estudiada, y construir significados a partir de dicha información.

El análisis de contenido es una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación (Berelson, 1952. Según: Krippendorff, 1990), se hace con el fin de formular, a partir de contenidos de comunicación, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse al contexto en el cual se interpretan (Krippendorff, 1990). En ésta, a partir de un proceso de codificación de los datos, se hace la construcción de categorías de significado, también se pueden construir subcategorías que se relacionan directamente con las condiciones causales, contextuales intervinientes y las acciones y las interacciones para, finalmente, construir una red conceptual sobre la categoría central, a saber: **la competitividad empresarial.**



Tras una revisión general de los resultados de las entrevistas tanto a empresarios como a expertos, se identificaron 2 preguntas transversales para el análisis de contenido. Las preguntas fueron: ¿qué es competitividad empresarial? y ¿qué factores inciden en la competitividad de una empresa?. Paso seguido se realizó la codificación e identificación de categorías, para poder develar las percepciones de los actores del estudio sobre competitividad empresarial. Los datos fueron proporcionados por los altos directivos y/o empresarios; para la recolección de los mismos se utilizó una encuesta semi-estructurada, la cual giraba alrededor de los conceptos que tenía el directivo y/o empresario acerca de la competitividad empresarial.

Para el procesamiento de las respuestas de las entrevistas y de la revisión conceptual se utilizó el programa Atlas Ti (The Qualitative Data Analysis Software), que posibilitó el análisis y codificación de la información, facilitando la sistematización y la interpretación. El procedimiento para el análisis de contenido fue el siguiente:

a. Se hace un *análisis inicial de contenido directo* con la ayuda de una lectura previa que consiste en la primera revisión del material a analizar (las entrevistas realizadas a los empresarios y expertos), así como del marco conceptual, a partir del cual se identificarán las principales categorías analíticas para su posterior clasificación.

b. Luego se realiza un *análisis cualitativo inductivo que contiene tres pasos, así:*

- Codificación abierta en primer plano, códigos y categorías con la cual se hallan respuestas específicas, significados y sentidos similares o acuerdos dentro de las respuestas brindadas por los empresarios, expertos y por los autores a partir de la clasificación y análisis de discurso de éstos.
- Codificación en segundo plano, códigos y temas, la cual permite identificar, por medio de las frecuencias y la generalización de los elementos convergentes y divergentes, la agrupación o dispersión de las respuestas.
- Identificación de categorías centrales con las que se resume y diagrama el modelo conceptual, sintetizando la información recolectada, sistematizada y analizada en los dos procesos anteriores.

## 2.1. Selección de la muestra

El criterio de selección de los expertos fue que estuvieran entre los más representativos en nuestro medio y que aportaran tanto un concepto de competitividad empresarial, como una propuesta de factores que influyen en el logro de la misma. De 15 autores revisados Se seleccionaron 6, que cumplieran con el criterio establecido.

**Tabla 2: Relación de autores de competitividad empresarial revisados**

<b>Autores Revisados</b>	<b>Autores Seleccionados</b>
Michalet (1981), Alic, (1987), OCDE (1992), Porter (1993), Esser, Hillebrand, Messner, Meyer-Stamer, (1994), Urrutia (1994), Laplane (1996), Garay (1998), Vallejo (1999), Malaver (1999), Abdel & Romo (2005), Valero (2004), Román (2004), Reinel (2005), Berumen (2006),	OCDE (1992), Esser, <i>et al</i> (1994), Laplane (1996), Garay (1998), Abdel & Romo (2005), Berumen (2006)

Fuente: elaboración de autores (2012)

De una población de 200 empresas<sup>3</sup>, de diferentes sectores económicos: 55% del sector servicios, 30% del sector industrial y 15 del sector comercio, se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, que permitió seleccionar un tamaño de muestra final de 34 empresas. Los criterios de selección fueron: a) Permanencia de más de 10 años en el mercado, b) Interés en participar en el estudio (acceso a la información).

La guía de entrevistas para expertos se estructuró con las siguientes 7 preguntas:

1. Para usted ¿La competitividad es una característica de las empresas? ¿Cuál es el papel de las empresas en la competitividad?
2. ¿Usted ha tomado o diseñado una definición particular de competitividad? ¿Podría compartirla con nosotros?
3. ¿Cuáles cree usted que son los factores que inciden en la competitividad de una empresa?
4. ¿Existe alguna metodología que tenga en cuenta tales determinantes de la competitividad empresarial?
5. ¿Cree que usted que aplican los mismos determinantes a las PYMES?
6. ¿Es posible sean competitivas las PYMES de nuestro país?
7. ¿Qué documentos ha escrito usted sobre el tema?

La guía de entrevistas para empresarios estuvo conformada por 5 preguntas:

1. ¿Qué es para usted competitividad?

---

<sup>3</sup> Base de datos aportada por la Universidad Central desde la Unidad de Emprendimiento del Departamento de Administración de Empresarial

2. ¿Cuál es el papel de las empresas en la competitividad?
3. ¿Cuáles cree usted que son los factores que inciden en la competitividad de una empresa?
4. ¿Tiene algún tipo práctica que le haya permitido mejorar su competitividad?
5. Con respecto a su equipo humano ¿la mejora de la competitividad se ha dado por incrementos en su nivel de capacitación y desempeño?
6. ¿Tiene o ha pensado en implementar estrategias de cooperación para mejorar su competitividad?

Las empresas que hicieron parte del estudio tienen las siguientes características: Según el tamaño responden a la categoría de pymes (pequeñas y medianas)<sup>4</sup> de la ciudad de Bogotá. En cuanto a su permanencia en el mercado, en el estudio predominaron las empresas que llevan entre 11 y 20 años en el mercado, seguido de aquellas llevan entre 21 y 30 años, lo que indica que la mayoría de empresas estudiadas, tienen una trayectoria considerable en el mercado. Con respecto al sector económico la mayoría pertenecen al sector industrial, pero se contó con empresas de diferentes sectores económicos.

### 3. Resultados

#### 3.1. Grupo de Empresarios

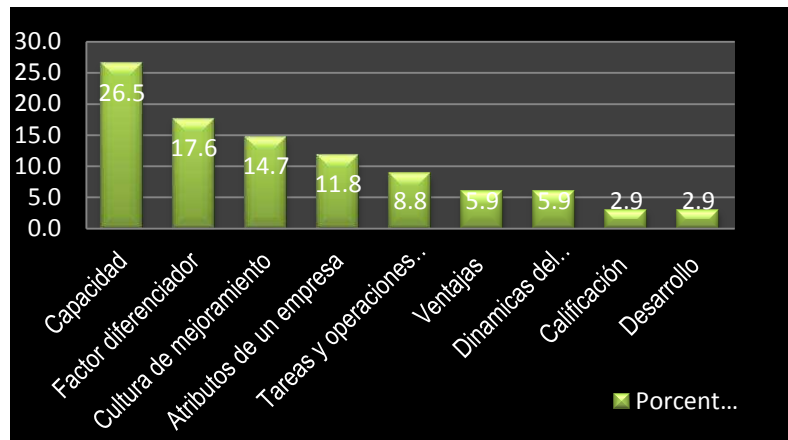
Entre los empresarios pymes existe (como entre autores) una diversidad de consideraciones al delimitar el concepto y los factores que inciden en que una empresa logre ser competitiva. Sin embargo, los empresarios reconocen que la noción de competitividad juega un papel primordial, dado que, dicha concepción, cualquiera que sea, tiene un alto impacto en la dinámica empresarial, y se convierte en el punto de partida para promover cierto tipo de acciones, mecanismos y prácticas para alcanzar lo que desde la noción se considera **competitividad**.

En la sistematización de la pregunta 1 ¿Qué es competitividad empresarial? se pudieron observar dos caminos discursivos: El tipo 1 correspondió a las respuestas de empresarios que asocian la competitividad a un concepto concreto y de manera seguida enuncian los indicadores que componen el concepto. La definición se puede asociar a una referencia conceptual adoptada de la literatura. Como resultado se obtienen las siguientes frecuencias en la definición de competitividad que responden al camino discursivo tipo 1 (Gráfica 4).

---

<sup>4</sup>Según la clasificación de la Ley 905 de 2004- Ley mipymes en Colombia.que tienen entre 11-50 trabajadores (pequeña) y 51-200 (mediana)

**Gráfica 4: Concepto de competitividad empresarios camino discursivo tipo 1.**



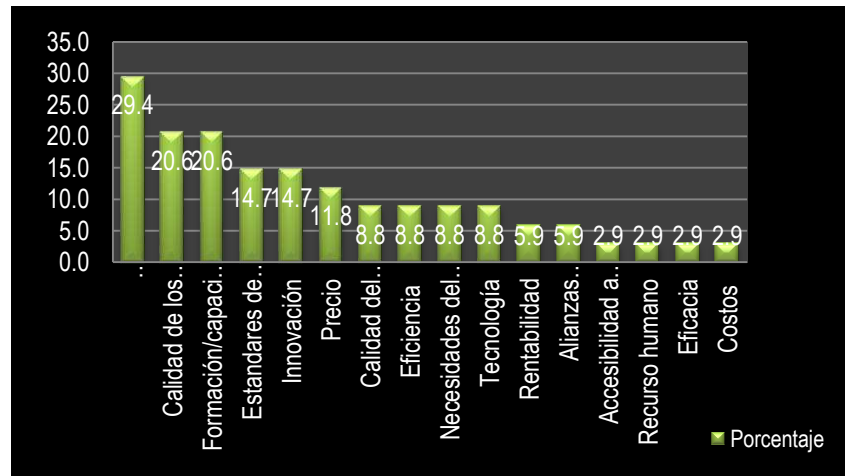
Fuente: elaboración de autores (2012)

En la codificación de la pregunta en el camino tipo 1 de definición se obtuvo que la competitividad se relaciona un 26% con el concepto de “Capacidad”, un 17% con la categoría “Factor diferenciador”; 14% con la “Cultura de mejoramiento”; 11% con los atributos de la empresa; 8% con las tareas y las operaciones internas; 5.9% con las ventajas y dinámicas del conjunto de empresas en el mercado; y, finalmente, 2.9% con las categorías de “calificación” y “desarrollo”.

El camino discursivo tipo 2 entiende la competitividad como la asociación de elementos prácticos, empíricos, e incluso indicadores, que de algún modo miden o dan cuenta del concepto. En esta definición no se observa o registra ninguna referencia bibliográfica, las respuestas de este tipo utilizaron formas como: “la competitividad tiene que ver con”, “está relacionada con”, “es muy importante tener en cuenta”, entre otras. En síntesis, el tipo 2 no entró a definir el concepto, sino que, directamente, enumeró sus componentes e indicadores (Gráfica 5).

Los resultados de la definición de competitividad en el camino discursivo tipo 2, en síntesis, se pueden entender como el conjunto de factores o indicadores que representan a la competitividad:

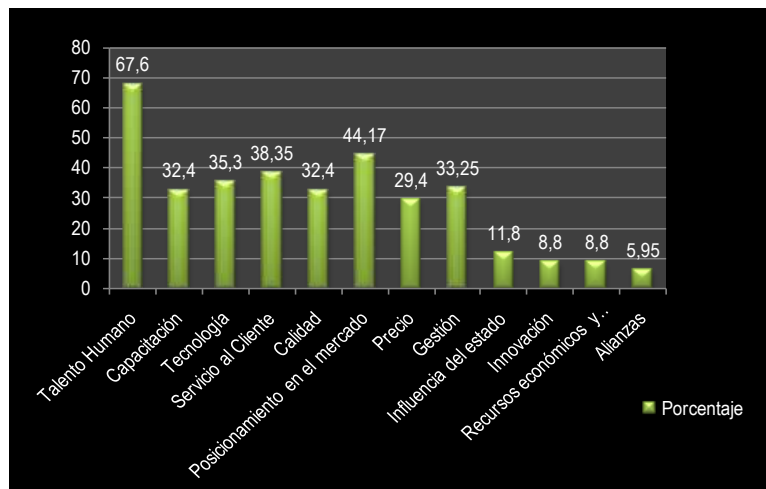
Gráfica 5: Concepto de competitividad empresarios camino discursivo tipo 2.



Fuente: elaboración de autores (2012)

En la gráfica anterior se puede observar el conjunto de indicadores con que los empresarios explican la competitividad, enmarcado en el camino discursivo 2. La mayoría de este subgrupo de empresarios considera que “sostenerse y posicionarse” (29,4%), es el indicador más importante para evidenciar la competitividad. Otros aspectos que usan para entenderla son la “calidad de los servicios”, “la formación del personal”, “los estándares de calidad”, “la innovación” y “el precio”, entre otros. A la segunda pregunta: ¿Cuál cree usted que son los factores que inciden en la competitividad de una empresa? Los empresarios respondieron:

Gráfica 6: Factores de competitividad empresarial definidos por grupo de empresarios.



Fuente: elaboración de autores (2012)

Cada empresario relacionó más de dos factores fundamentales en la competitividad empresarial; por esta razón hay riqueza en sus respuestas. Como se puede ver en la gráfica 6 los empresarios consideran como factores relevantes para la competitividad de la empresa: el talento humano, seguido del posicionamiento en el mercado, el servicio al cliente la tecnología, la capacitación, la calidad y la gestión. El precio sigue siendo, para los empresarios, un factor importante en la competitividad, sin embargo, es interesante identificar que la innovación y las alianzas (asociatividad) no juegan un papel definitivo para ellos.

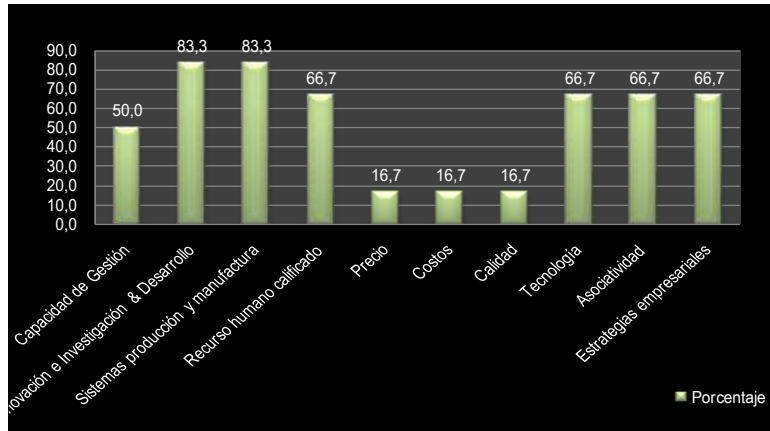
### **3.2 Los expertos**

El análisis de los conceptos de competitividad empresarial propuestos por los expertos evidencia que, en su mayoría, la considera como una capacidad que desarrolla la empresa. Es decir, que es una cualidad que desarrollan y que, en un grado importante, depende de sí misma para alcanzar un nivel de destreza, aunque es claro que existen factores externos que la afectan positiva o negativamente, la forma como la empresa hace uso de los factores externos es también una habilidad.

A partir de las ideas anteriores se pudo determinar que para los expertos, la competitividad resulta de una combinación de múltiples y diversos elementos, que en su conjunto permiten su construcción y generan las condiciones para la competitividad empresarial, más que de un factor único que la determina. Por tanto, en lo que se refiere a los factores, se identificó acuerdo en la mayoría de los expertos, al plantear dos grandes grupos que inciden en su logro: (a) los factores sobre los cuales la empresa puede tener control, asociados particularmente con lo interno y, (b) los factores exógenos, que si bien condicionan la competitividad empresarial, no hay posibilidad de influir sobre ellos.

La mayoría de los expertos, aunque no lo digan explícitamente, consideran a la competitividad como un fenómeno complejo que suscita sus principales manifestaciones a partir de las características de los individuos involucrados y las relaciones entre estos individuos.

**Gráfica 7: Factores de competitividad empresarial definidos por los expertos.**



Fuente: elaboración de autores (2012)

Con respecto a los factores internos que inciden en la competitividad de la empresa, los expertos señalaron como los más relevantes: la innovación y los sistemas de producción y manufactura (83,3% c/u), seguidos por el recurso humano calificado, la tecnología, la asociatividad y las estrategias empresariales (66,7 % c/u). La capacidad de gestión se consideró importante para el logro de la competitividad (50%). Si bien los costos, el precio y la calidad (16,7% c/u) son elementos que contribuyen a que una empresa sea competitiva, cada vez más van perdiendo su incidencia en la misma, desde la perspectiva de los autores. Se puede inferir que aquellos factores que generan mayor valor agregado a las dinámicas empresariales y le permite a la empresa diferenciarse de la competencia, son los que los expertos consideran determinantes en términos de competitividad.

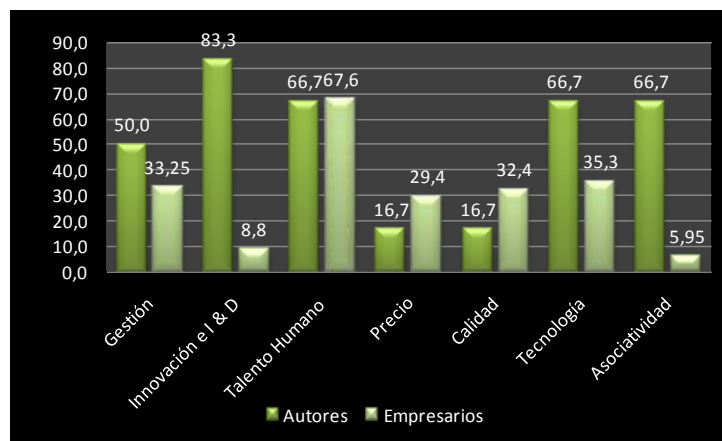
#### 4. Discusión

Para los empresarios la competitividad es un concepto que explica por qué una empresa vende más que otra, así pues, el indicador *volumen de ventas* es tan solo el final de la ecuación. El concepto desde la perspectiva tradicional ha sido ¿cómo producir bienes más atractivos y vender a mejores precios reduciendo los costos?. Lo cual traduce la ecuación en tres aspectos simples: (a) vender mucho, (b) generar bienes atractivos, (c) reducir costos. Para los expertos, quienes han detectado que las empresas vienen en procesos de reducción de costos generalizados, la competitividad tiene una relación directa con la capacidad de la empresa para generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Para los autores como para los empresarios la competitividad se ve reflejada en la forma cómo se desempeñen las empresas en los mercados en los que se encuentran inmersas.

Al indagar sobre los factores de competitividad los empresarios los relacionan con los elementos internos de la empresa y se mencionan de manera tangencial factores externos, como la influencia del Estado. Así pues, el empresario se focalizó en los aspectos internos desconociendo, en algunos casos, los factores políticos, sociales, económicos y culturales como condiciones de la competitividad de la empresa. Por su parte, los expertos hicieron referencia tanto a los factores exógenos como endógenos que enmarcan la competitividad empresarial, lo que muestra una mayor conciencia de la importancia de las relaciones de la organización con su ambiente para llegar al éxito.

En el gráfico 8 se muestran la relación, con respecto a los factores de la competitividad, entre expertos y empresarios. Una primera convergencia se da en los factores de la gráfica, que fueron nombrados por ambos grupos, sin embargo, los porcentajes muestran que cada grupo da mayor o menor importancia a ciertos factores. Por ejemplo, para los empresarios la innovación representa un valor bajo, mientras para los autores es el factor más relevante. Factores como capacitación, servicio al cliente, recursos económicos y financieros, entre otros factores que nombraron los empresarios, no fueron contemplados por los autores. En ese mismo sentido los expertos nombraron factores como estrategias empresariales, sistemas de producción y costos, que no fueron tenidos en cuenta por los empresarios.

**Gráfica 8: Comparativo factores de competitividad empresarial: Empresarios-expertos.**



Fuente: elaboración de autores (2012)

Donde coincide tanto el factor como el porcentaje es en el talento humano, sin embargo, en la mayoría de factores expuestos aquí existe diferencia en la relevancia que les da cada grupo. Otra situación se da con el precio y la calidad, que siguen siendo aspectos a tener en cuenta, pero tienen



mayor relevancia para los empresarios que para los autores. En cuanto a la capacidad de gestión y asociatividad se evidencia la preponderancia dada por los autores. En el caso de la asociatividad es notorio el grado de importancia otorgada por los autores (66,7%), frente a las opiniones de los empresarios (5,95%).

El subgrupo de empresarios, que definieron la competitividad empresarial en el camino discursivo tipo 1, es decir que la relacionan con un concepto, presentan convergencia con la conceptualización realizada por el grupo de autores en términos de definirla como una capacidad que crea la empresa. Su cercanía con el grupo de autores elegidos, puede deberse a la formación del directivo/empresario entrevistado. Aunque no se indagó por el nivel de formación académica, se podría formular una hipótesis estableciendo que la conceptualización que tienen de competitividad este subgrupo de entrevistados, depende de su nivel de formación. Habría que corroborar esta relación para asegurar la relevancia y suficiencia de la variable formación con la definición del concepto. El problema de la competitividad de la empresa puede estar en gran medida relacionado con la capacidad de gestión de quién la conduce, lo que afecta directamente la forma como se gestionan los recursos, para generar capacidades distintivas. Por ende el concepto que el directivo/empresario tiene de competitividad define como actúa y hacia donde dirige los esfuerzos y recursos organizacionales.

Tanto para el grupo de directivos/empresarios como el grupo de autores seleccionados, el mercado se constituye en el juez final de la competitividad de la empresa. Si las empresas logran permanecer en los mercados actuales, dinámicos, altamente rivalizados y globalizados, de alguna manera demuestran que en sus dinámicas empresariales están desarrollando ventajas competitivas perdurables que están siendo reconocidas por su mercado objetivo.

A partir de la interrelación de información obtenida con los grupos estudiados, se proponen 10 factores que inciden en la competitividad de una empresa. Dichos factores no tienen un orden de importancia, sin embargo, dado que las condiciones exógenas no son modificables y que la organización desarrolla capacidades en sí misma, *gestión* es uno de los factores que más podría incidir en el logro de la competitividad empresarial. Los siguientes factores son los siguientes: Gestión, Cultura organizacional, Capital intelectual, Innovación, Calidad, Tecnología, Mercados, Asociatividad, Estrategia, Servicio.

La definición de los factores que inciden en la competitividad de una empresa, permiten ampliar la comprensión y propender por su construcción pero, al igual que un número amplio de definiciones, existen diferentes apreciaciones frente a los factores que permiten alcanzarla el tan anhelado objetivo..

## **6. Reflexión final**

La competitividad empresarial, es un fenómeno complejo, que se basa en las interrelaciones, tanto de los elementos internos, como externos de la empresa, por tanto, depende de múltiples factores y exige el desarrollo de diferentes comportamientos adaptativos que no pueden establecerse en una fórmula única de conducta o conductas exitosas. De ello tratarán las fases posteriores de esta investigación.

En cuanto a la definición de competitividad empresarial esta investigación no buscaba validar un único concepto, sino exhibir las diferentes perspectivas que hay sobre un tema relevante. Desde la perspectiva del grupo de autores y expertos, es una capacidad que la empresa construye, y si bien las empresas necesitan ser competentes para permanecer en los mercados actuales, no todas logran hacerlo, lo cual se traduce en un problema de supervivencia. Razón por la cual la competitividad empresarial se asocia a habilidades o competencias que la organización desarrolla a partir de su propia experiencia y aprendizaje.

Partiendo de ello, el talento humano, es uno de los factores más relevantes en el marco de la competitividad de la empresa, fue valorado en un igual grado de importancia tanto por los autores elegidos como por los directivos/empresarios entrevistados. Los dos grupos consideran que las personas que conforman la empresa, a partir del conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que poseen, permiten generar ventajas competitivas y diferenciación entre los competidores de un mismo mercado. Las personas son las que hacen la diferencia.

La asociatividad es un factor poco importante para los directivos/empresarios, en oposición al grupo de autores. Entre los empresarios existe poco interés por las estrategias de cooperación o por el trabajo en redes, y aún no reconocen los beneficios que la asociatividad pueda traer para la competitividad de sus empresas. No se trata de renunciar a los conceptos de competencia y rentabilidad, sino propender por el mejoramiento de las empresas en su conjunto. Probablemente el incremento de modelos asociativos y colaborativos, surgen precisamente como respuesta a los altos niveles de competencia producto de mercados emergentes, con el fin de garantizar a supervivencia y la perdurabilidad de las mismas, como bien lo proponen el grupo de autores estudiados, y cuanto antes lo integren los empresarios mejores serán sus resultados empresariales.

Se pudo observar también que el precio y la productividad cada vez tienen menos relevancia como determinantes de la competitividad empresarial, estos factores son importantes si hacen parte de un conjunto de aspectos más amplio, que en su interrelación permiten alcanzar mejores niveles de

desempeño en las empresas, pero más que ser una cualidad para la competitividad en la actualidad es una condición *sine qua non* para la existencia.

A partir de la investigación es posible afirmar que, mientras los expertos reconocen la importancia de la inversión en capital humano y tecnología como aspectos que podrían dar ventajas competitivas en los mercados y admiten que las redes, el desarrollo de conocimiento y la innovación, que permitirían que las empresas medianas y pequeñas prosperaran, haciendo los costos de ello más manejables, los empresarios no los consideran aún. Este aspecto puede considerarse un insumo para la política pública en ciencia y tecnología que se desarrolla actualmente, pero también para la política de productividad y competitividad.

## REFERENCIAS

- Abdel, G. & Romo, M. D. (2005). Sobre el concepto de competitividad. *Comercio Exterior*. 55(3), 200-224.
- Alic, J. (1987). *Evaluating industrial competitiveness at the office of technology in society*. New York.: Basic Book Inc.
- Berumen, S (2006). Una aproximación a los indicadores de la competitividad local y factores de la producción. Cuadernos de Administración Universidad Javeriana. 19 (31), 145-163.
- Esser, K., & Hillebrand, W. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. *CEPAL*. 59, 39 -52.
- Garay, L.C (1998). *Colombia: Estructura industrial e internacionalización 1967-1996*. Colombia. Departamento Nacional de Planeación, Colciencias, Consejería Económica y de Competitividad, Ministerio de Comercio Exterior, Proexport.
- Hernández, R. y Fernández, C. (2006). Metodología de la investigación. México D.F: McGraw-Hill.
- Krippendorff, K. (1990). Metodología de análisis de contenido. Teoría y Práctica. Edit. Paidós Comunicación.
- Krugman, P. (1997). *El internacionalismo moderno, la economía internacional y las mentiras de la competitividad*. Barcelona: Crítica. Grijalbo Mondadori.
- Laplane, M. (1996). Estudio sobre competitividad de la industria Brasileña. *Productividad, competitividad e internacionalización de la economía*. Colombia: DANE.
- Malaver, F. (1999). *Lecturas sobre Competitividad, Empresa y Educación Gerencial*. Bogotá: Centro Editorial Javeriano.
- Michalet C.A. (1981): Competitiveness and Internationalization. Paris: Mimes. OCDE.
- Naciones Unidas & CEPAL (2001). *Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Centroamericano*. LC/Mex/L.499 Pp.54.
- OCDE, (1992a). *Technology and the economy: the key relationships*: Paris.
- OCDE, (1992b). Competitiveness. *First report to the president and the Congress*. Washington D.C.
- Porter, M. (1993). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara.
- Reinel, J & Bermeo, E. (2005). Las directrices del costo como fuentes de ventajas competitivas. *Revista Estudios Gerenciales*. 81-103.

- Reinoso D. (1999). *La competitividad de los estados mexicanos*. México: Instituto Tecnológico de estudios superiores de Monterrey (ITESM).
- Román, R (2004). *Teorías y Mediciones de Competitividad: Una Perspectiva*. Bogotá: Universidad Distrital Editores.
- Vallejo, C (1996) *Competitividad: Aproximaciones conceptuales*. Bogotá: Centro de estudios regionales, cafeteros y empresariales CRECE
- Valero, M. (2004). Análisis de competitividad al sector del dulce en el área metropolitana de Bucaramanga. Bogotá: Ascolfa.