

# UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA CIMA

VICE RECTORADO DE INVESTIGACIÓN



## MONOGRAFÍA

### LA COMPETITIVIDAD A NIVEL EMPRESARIAL

**PRESENTADO POR:**

Dr. Raúl Alberto García Castro

**Material Académico**

**TACNA-PERÚ**

**2018**

## **Presentación**

La competitividad representa un papel muy importante en las empresas, ya que estas deben tener una característica especial para poder ser diferenciadas de su competencia. Por esto dichas empresas deben esforzarse por tener ventajas competitivas sostenibles que marquen una pauta respecto a la competencia. En el ámbito económico y social, la competitividad es actualmente la característica o cualidad que permite sobrevivir a una organización dentro de los mercados saturados.

En este sentido la monografía permite analizar el estado de arte sobre la temática de la competitividad empresarial a nivel de las empresas, para luego concluir con el aporte de un modelo que incluye 09 factores competitivos que operacionalizan el concepto de competitividad empresarial.

En el primer capítulo, se presentan los objetivos como pretensiones del trabajo y la justificación.

En el segundo capítulo se presenta el estado del arte sobre la competitividad en general.

En el tercer capítulo, se presenta la propuesta del análisis de la competitividad a nivel empresarial

# ÍNDICE

## Capítulo I

### Objetivos y justificación

- 1.1 Objetivos del trabajo
- 1.2 Objetivos específicos
- 1.3 Justificación

## Capítulo II

### Estado del arte

- 2.1 Definiciones conceptuales de competitividad
- 2.2. La competitividad en el tiempo
- 2.3 Los tipos de competitividad
- 2.4 Niveles de competitividad
- 2.5 Análisis de los modelos existentes de competitividad
- 2.6 ¿Qué medir de la competitividad?

## CAPITULO III

### Propuesta del análisis de la competitividad a nivel empresarial

- 3.1 Fundamentos de la propuesta
- 3.2 Factores competitivos de éxito para la evaluación de la competitividad empresarial
- 3.3 Matriz de factores competitivos de la competitividad empresarial

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

# Capítulo I

## Objetivos y justificación

### 1.1 Objetivos del trabajo

Analizar el estado del arte sobre los modelos de competitividad a nivel empresarial que se disponen para su utilización

### 1.2 Objetivos específicos

- Revisión de los conceptos disponibles en las diferentes publicaciones bibliográficas.
- Establecer los modelos para el análisis de la competitividad a nivel empresarial.
- Aportar con una propuesta sistematizada de un modelo integrado para el análisis de la competitividad a nivel empresarial.

### 1.3 Justificación

Si bien, son muchos los trabajos que analizan la importancia de las variables externas frente a las internas, son escasos los trabajos que profundizan en la parte interna para identificar cuáles son las variables que la empresa debe asegurar o aplicar para ser competitiva, de ahí que la presente monografía es importante porque incrementa el estado del arte, sobre aspectos claves a los que hay que prestar especial atención, si se quiere conseguir resultados superiores (Rogoff 2004). Estamos ante un tema que entraña gran complejidad, tanto, por la falta de consenso existente en la literatura acerca de la unidad de análisis o del marco teórico por adoptar como por la dificultad que presenta la elección de una definición clara y operativa de competitividad a nivel empresarial.

También resulta importante la investigación, porque, los aportes personales servirán para que los investigadores interesados en el análisis de la competitividad de las empresas puedan contar con una base científica operacionalizada para realizar sus trabajos.

## **Capítulo II**

### **Estado del arte**

#### **2.1 Definiciones conceptuales de competitividad**

La amplitud conceptual de la competitividad señalada anteriormente ha permitido generar una diversidad de definiciones que van desde propuestas muy específicas y limitadas donde uno de los ejes centrales ha sido el comercio internacional, hasta otras más amplias, complejas y generales que se confunden con conceptos tales como desarrollo y crecimiento económico, incorporando desde aspectos puramente económicos hasta aquellos de carácter técnico, socio-político y cultural.

Es posible encontrar definiciones en varios niveles: las basadas en la firma, las basadas en el sector y las que tienen como referencia la economía nacional como un todo. En las definiciones que tienen como referencia la competitividad de la firma, suele subrayarse la capacidad para diseñar, producir y comercializar bienes en el mercado internacional (y de defender el mercado doméstico), teniendo como parámetro los estándares de eficiencia vigentes en el mercado mundial.

Aquellas definiciones que tienen como referencia el sector o la economía como un todo, no difieren esencialmente de las que acaban de señalarse, excepto porque se añade la condición de que la competitividad debe ser compatible en un mejoramiento en el nivel de vida". (Bejarano, 1998, citado en IICA, 2000).

Adicionalmente, existen autores como: Porter (1990), Krugman (1994) y Bejarano (1998); quienes consideran que el concepto de competitividad no puede restringirse a las ventajas nacionales en los mercados, sino que debe incluir los factores que la determinan, además de analizarse desde diferentes contextos: la nación, la región, el sector o la empresa u organización.

Krugman (1994) advierte que es preciso considerar diversos determinantes del nivel de vida de la población como el crecimiento, el empleo y la distribución de ingresos, las naciones no compiten en igualdad de condiciones; es más un asunto interno de la nación que un aspecto externo.

Bejarano (1995) son las empresas las que compiten y no los países y la competitividad no es un objetivo de política de corto o mediano plazo, sino la búsqueda de una condición sostenible caracterizada por su permanencia y dirigida hacia los mercados.

Porter (1990) menciona los conceptos de productividad y competitividad señalando que es posible cambiar la idea de nación competitiva, analizar los determinantes de la productividad con que se emplean los recursos y tomar como referentes los sectores y las empresas con éxito internacional debido a su ventaja competitiva.

Para Sallanave, (1995) La competitividad es lo que hace que el consumidor prefiera los productos de una empresa y los compre. La esencia de competitividad es la creación de valor.

## **2.2. La competitividad en el tiempo**

Históricamente han ocurrido cambios en los factores clave que determinan la competitividad de una empresa. Hasta mediados del siglo XVIII (1750-1770) prácticamente todos los bienes y servicios eran elaborados para atender a un cliente específico; así, durante siglos, cada productor o artesano conocía los requerimientos de sus clientes a partir de lo cual producía los artículos específicamente para satisfacer sus necesidades. Entre 1770 y 1850 aparecen los primeros ejemplos de mecanización; el proceso se inicia cuando aparecen las máquinas-herramientas y, simultáneamente, la sociedad comienza a darse cuenta que las habilidades globales que caracterizaban la producción hasta el siglo XVIII son superadas en calidad y precio por productos elaborados de forma sistemática. En esa época aún no aparecen los conceptos de producción en serie, porque los artículos eran elaborados individualmente; sin embargo ya eran realizados bajo un mismo patrón, con un mismo diseño y partían de la premisa que el mismo producto podía satisfacer las necesidades o requerimientos de muchos consumidores. Entre los productos que más se destacan en esta época temprana de la mecanización son los textiles, los productos de hierro, así como la alfarería y cerámica.

Prácticamente durante todo el siglo XIX se permea en la sociedad la

industrialización y la mecanización de actividades empresariales; es en este periodo que inician y se generalizan los sistemas de transporte mecanizado y el uso del carbón como fuente de energía.

A finales del siglo XIX comienzan los primeros indicios de la producción en serie; es aquí donde nacen las estadísticas industriales como resultado de la demanda de información de la sociedad sobre quién produce qué y en dónde, así como de los requerimientos de los propios gobiernos por sistematizar los aspectos de recaudación fiscal. Esta primera etapa de estadística industrial es crucial porque comienza a proporcionar información sobre la capacidad instalada y los volúmenes de producción de los diversos artículos.

A mitad de los años setenta, las grandes empresas mundiales cambian su lógica de producción para incorporar en las primeras fases del diseño del producto la identificación de los deseos y necesidades de los consumidores. De esta forma ya no se producen artículos que los expertos consideran de mejor calidad o más funcionales, ni se incorporan técnicas y métodos de dudosa utilidad para los usuarios; sino ahora se conocen y adicionan las verdaderas necesidades de los consumidores para asegurar que el producto tenga aceptación. Cabe señalar que la publicidad y la estratificación de mercados se convierten, simultáneamente, en elementos fundamentales para el éxito de las empresas.

Desde 1980, el mundo se orienta a la globalización, buscando facilitar el tránsito de los bienes y servicios entre los países. Desde el punto de vista de los empresarios, este cambio abre un nuevo y amplio espacio de oportunidades y retos; es decir, mis productos pueden llegar a muchos mercados en el mundo, pero también muchos productores pueden vender en mi mercado.

En una rápida mirada a la historia es posible observar como en poco más de dos siglos se dejó de producir ex profeso para un consumidor en individual, pasando por la producción masiva con base en la opinión de expertos o técnicos y regresando, finalmente, a conocer y atender los requerimientos del usuario final como criterio fundamental para diseñar, producir y comercializar bienes y servicios.

Actualmente, es muy frecuente encontrar a pequeños empresarios que siguen pensando que el mercado no ha reconocido las bondades de su producto a pesar que desde su punto de vista es -diríamos en lenguaje llano- bueno, bonito y barato.

### **2.3 Los tipos de competitividad**

La competitividad empresarial se establece a partir de factores relacionados con los campos de acción de las organizaciones, la toma de decisiones y ejecución de éstas, como la gestión, la innovación, la producción y el recurso humano. La competitividad en una empresa está asociada con conceptos como la rentabilidad, la productividad, los costos, el valor agregado, el porcentaje de participación en el mercado, el nivel de exportaciones, la innovación tecnológica, la calidad de los productos, entre otros. También se pueden encontrar indicadores como productividad de la mano de obra, productividad del capital, etc. (Padilla, 2006).

La competitividad estructural se refiere a la mejora continua en función de nuevas alianzas a través de la interacción entre empresas, gobiernos, industrias y regiones innovadoras, las cuales incorporan los determinantes políticos y económicos del desarrollo industrial de un país, estado o región desde los niveles macro, meso y micro.

En el modelo de competitividad sistémica, además de los económicos y políticos, se incluyen factores no económicos como la educación, la ciencia, la estabilidad política y los sistemas de valor. Inicialmente, el concepto hacía referencia a la competitividad nacional y luego se extendió a agregados subnacionales como las economías regionales, locales y los clústeres. Se considera sistémico dado que las empresas que son competitivas requieren un ambiente de soporte de entidades suministradoras de bienes y servicios orientados a la producción. La competitividad en el nivel micro está basada en la interacción y considera que el ambiente empresarial está arraigado al sistema nacional de normas, reglas e instituciones que definen los incentivos, los cuales afectan el comportamiento de las firmas individuales.

## **2.4 Niveles de competitividad**

Con el fin de agrupar de forma ordenada las diversas definiciones de competitividad propuestas por los diferentes autores, se establece para cada uno de los niveles antes mencionados (macro, meso y micro), una unidad de análisis que facilita la delimitación del espacio: país, sector agroalimentario y empresa, respectivamente. Seguidamente se hace referencia a algunas de ellas.

### **2.4.1 A nivel País**

Con frecuencia, para su interpretación se parte de la definición de nación competitiva; tal es el caso de investigaciones líderes sobre la competitividad de las naciones. En primer lugar, la del International Institute for Management Development (IMD, 2010), que define la competitividad de las naciones como “un campo del conocimiento económico que analiza los hechos y políticas que determinan la capacidad de una nación para crear y mantener un entorno que sustente la generación de mayor valor para sus empresas y más prosperidad de su pueblo”. De igual manera se considera la definición del World Economic Forum (WEF, 2010), que lo define como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país”. (Benzanquen & Del Carpio, 2011)

Capacidad de un país (o grupo de países) de enfrentar (to meet) la competencia a nivel mundial. Incluye tanto la capacidad de un país de exportar y vender en los mercados externos como su capacidad de defender su propio mercado doméstico respecto a una excesiva penetración de importaciones. (Chesnais, 1981, citado en Bejarano, 1995)

El grado por el cual un país, en un mundo de mercados abiertos, produce bienes y servicios que satisfagan las exigencias del mercado y simultáneamente expande su PIB y su PIB per cápita al menos tan rápidamente como sus socios comerciales. (Jones & Teece, 1998, citado en Bejarano, 1998)

Se refiere a la habilidad de un país para crear, producir, distribuir, productos o servicios en el comercio internacional, manteniendo ganancias crecientes de sus recursos. (Harvard Bussines School, citado por Bejarano, 1998).

#### **2.4.2 A nivel de Sector**

La competitividad del sector es su capacidad para colocar los bienes que produce en los mercados, bajo condiciones leales de competencia, de tal manera que se traduzca en bienestar en la población. (García, 1995, citado por IICA, 1999)

Competitividad es un concepto comparativo fundamentado en la capacidad dinámica que tiene una cadena agroalimentaria localizada espacialmente, para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida su participación en el mercado, tanto doméstico como extranjero, a través de la producción, distribución y venta de bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma solicitados, buscando como fin último el beneficio de la sociedad.

Tal capacidad depende de una serie de elementos a nivel macro, meso y micro, tanto económicos como no económicos. A nivel macro intervienen aspectos referidos al país y a sus relaciones con el resto del mundo. A nivel meso se destacan factores espaciales: distancia, infraestructura de apoyo a la producción, base de recursos naturales e infraestructura social.

En el nivel micro, se destacan los factores relevantes para la empresa, referidos a precio y calidad, así como factores espaciales que condicionan directamente a la empresa. (IICA, 1999)

#### **2.4.3 A nivel de empresa**

Según Porter, (1990), la competitividad en las empresas significa: “la capacidad de desempeñarse con ventaja en los mercados mundiales, con estrategia mundial”. Considera que la competitividad es un atributo o cualidad de las empresas, no de los países. Asimismo, argumenta que la competitividad de una empresa, o de un grupo de empresas, está determinada por cuatro rasgos fundamentales de su base local:

condiciones de los factores; condiciones de la demanda; industrias conexas y de apoyo; y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Tales atributos y su interacción explican por qué las compañías ubicadas en determinadas regiones logran innovar y mantenerse competitivas.

Sallenave (1994) sostiene que la competitividad es lo que hace que el consumidor prefiera los productos de una empresa y los compre. La esencia de competitividad es la creación de valor.

Abdel & Romo (2004) menciona que la competitividad empresarial deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización en relación a los de sus rivales en un mercado específico.

#### 2.4.4 Resumen conceptual de la competitividad, según niveles

La agrupación de las definiciones según su nivel de agregación encuentra cabida dentro del enfoque sistémico de la competitividad. A continuación se ofrece un cuadro que integra ambas nociones. Tabla N° 01

**Tabla N° 01 Nivel de Análisis y definición de la Competitividad**

Enfoque Sistémico	Nivel de Agregación	Factores Endógenos	Factores Exógenos
Macro Meta	País	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Variables macroeconómicas: déficit fiscal, inflación, tipo de cambio, tasas de interés</li> <li>· Apertura cultural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Precios internacionales</li> <li>· Acuerdos y convenios internacionales</li> <li>· Conflictos armados</li> </ul>
Meso Meta	Región	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Infraestructura</li> <li>· Condiciones agroecológicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Políticas de apoyo a la inversión, políticas comerciales y arancelarias</li> <li>· Fenómenos naturales</li> </ul>
Micro Meta	Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Costos de producción</li> <li>· Gestión empresarial</li> <li>· Innovación tecnológica</li> <li>· Control de calidad</li> <li>· Tecnologías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Industrias proveedoras de insumos y servicios</li> <li>· Gustos y preferencias de los consumidores</li> <li>· Empresas competidoras</li> </ul>

Fuente: IICA (1999).

## 2.5 Análisis de los modelos existentes de competitividad

En relación al concepto de competitividad incluye diversos aspectos dependiendo del enfoque, los niveles y los factores que se contemplen en su valoración. Con frecuencia, para su interpretación se parte de la definición de nación competitiva; tal es el caso de instituciones internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)<sup>1</sup>, el Foro Económico Mundial (FEM) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), quienes afirman que el concepto de competitividad refleja la medida en que una nación, en un sistema de libre comercio y condiciones equitativas de mercado, puede producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de su pueblo a largo plazo (OCDE, 1996) y cuenta con la capacidad de alcanzar en forma sostenida altos índices de crecimiento de su PIB per cápita (FEM, 2001) y calidad del ambiente económico e institucional para el desarrollo sustentable de las actividades productivas (BID, 2002).

Adicionalmente, existen autores como Porter (1990), Krugman (1994) y Bejarano (1998) que consideran que el concepto de competitividad no puede restringirse a las ventajas nacionales en los mercados, sino que debe incluir los factores que la determinan, además de analizarse desde diferentes contextos: la nación, la región, el sector o la empresa u organización. Krugman (1994) advierte que es preciso considerar diversos determinantes del nivel de vida de la población como el crecimiento, el empleo y la distribución de ingresos, pues las naciones no compiten en igualdad de condiciones; es más un asunto interno de la nación que un aspecto externo. Para Bejarano (1998) son las empresas las que compiten y no los países y la competitividad no es un objetivo de política de corto o mediano plazo, sino la búsqueda de una condición sostenible caracterizada por su permanencia y dirigida hacia los mercados.

Ligado a lo anterior, Porter (1990) menciona los conceptos de productividad y competitividad señalando que es posible cambiar la idea de nación competitiva, analizar los determinantes de la productividad con que se emplean los recursos y tomar como referentes los sectores y las empresas con éxito internacional debido a su ventaja competitiva. Para ello, propone establecer el potencial competitivo de una empresa a partir del diamante de la competitividad, que toma en cuenta cuatro determinantes

interrelacionadas: i) las condiciones de los factores de producción, ii) las condiciones de la demanda, iii) la estrategia, estructura y rivalidad empresarial, y iv) los sectores conexos y de apoyo. Desde esta perspectiva, el Gobierno y el azar son elementos exógenos.

En relación a los Factores competitivos de éxito que motivan la investigación a continuación exponemos los diferentes enfoques:

<b>Factor de éxito competitivo</b>	<b>Factor predominante</b>	<b>Autores</b>
Recursos tangibles	Adecuada gestión financiera	Álvarez y García, 1996; Gadenme, 1998; Warren y Hutchinson,2000
Recursos intangibles	Recursos tecnológicos	Álvarez y García, 1996; Donrrosoro, 2001
	Innovación	Oil y Holwelg, 2003; Ribeiro, 2003
	Capacidad de Marketing	Warren y Hutchinson,2000, Donrrosoro, 2001.
	Calidad	Donrrosoro, 2001
Recursos Humanos	Políticas y procesos de dirección de recursos humanos	Vinten, 2000; Warren y Hutchinson,2000; Donrrosoro, 2001; Huang 2001
Capacidades	Capacidades directivas	Ottewill 2000; Donrrosoro, 2001
	Sistemas de información	Llopis, 2000; Donrrosoro, 2001

Fuente: Elaboración propia. (2018)

Como podemos apreciar, el primer factor que aparece resaltado en la mayoría de los trabajos es el que se refiere a los recursos humanos de la empresa. Los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores y cómo estos trabajan son factores cada vez más vitales para las empresas debido a que las fuentes tradicionales de éxito, tecnología y productos, mercado, recursos financieros, y economías de escala, son menos poderosas de lo que una vez lo fueron

El segundo de los factores identificados en la literatura es la capacidad directiva para gestionar la empresa. Dentro de ella conviene resaltar, específicamente, la capacidad del directivo para influir en el comportamiento de los demás con el fin de conseguir los objetivos organizacionales, individuales o personales. Las empresas de éxito suelen estar dirigidas por líderes que se caracterizan por ser grandes profesionales con experiencia y por poseer un gran conocimiento del mercado, del entorno, de los recursos humanos y de sus recursos tecnológicos.

La tercera de las características resaltadas son las relacionadas con las capacidades de Marketing. La empresa de éxito se distingue de sus competidoras por una clara orientación al mercado y, sobre todo, por presentar una clara orientación hacia el cliente.

Las empresas de éxito se caracterizan, además, por el factor calidad; la cultura de atención al cliente, la consecución de productos y servicios de calidad, o la imagen de marca de calidad, son necesarios para alcanzar el éxito competitivo.

La innovación aparece en la literatura como otro de los factores claves para alcanzar el éxito; es preciso establecer mecanismos que fomenten la innovación tanto a nivel de producto como de proceso productivo y de gestión.

Muy unido al anterior, están los recursos tecnológicos y las inversiones en tecnología de producto y/o producción.

## **2.6 ¿Qué medir de la competitividad?**

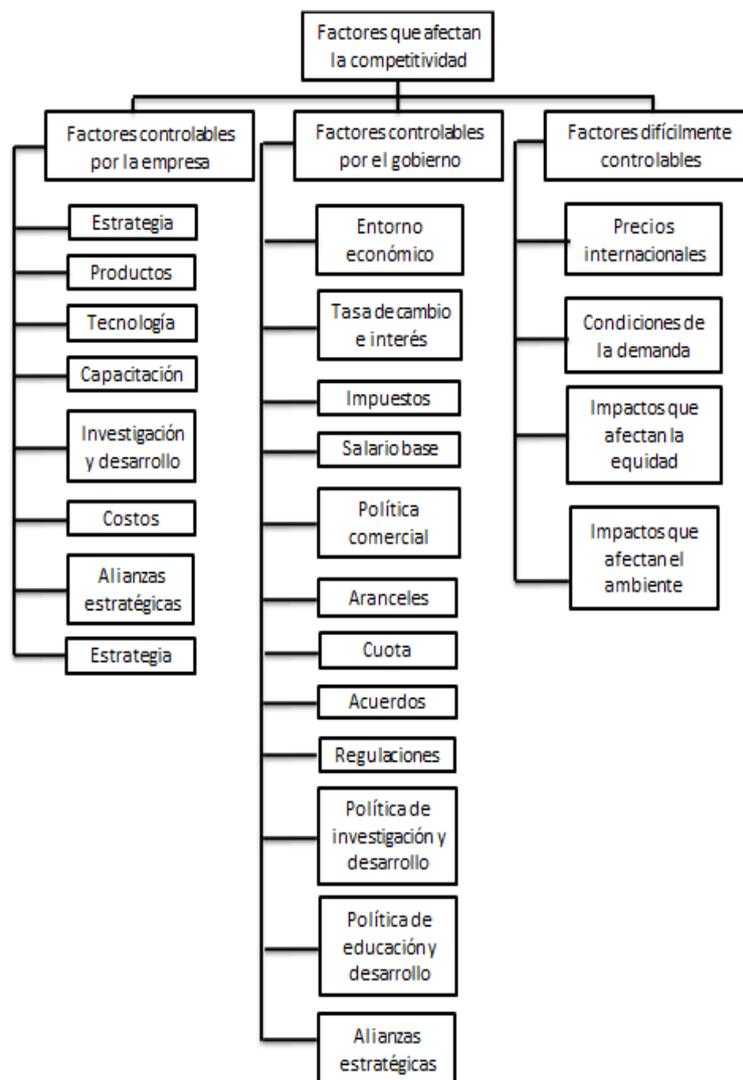
La medición de la competitividad implica la determinación de los componentes o factores que la generan y el grado de impacto de los mismos. Así como existe una gran cantidad de definiciones para este término, también hay de metodologías que buscan medir determinados elementos de la competitividad, basándose en diferentes factores condicionantes.

El IICA sugiere un marco metodológico de la competitividad, que ofrece un cuadro de referencia analítico para servir de apoyo al proceso de toma de decisiones de

los agentes públicos y privados. El cuadro organiza los factores que afectan a la competitividad dentro de tres grupos, según quien los controle: la empresa, el gobierno o aquellos difícilmente controlables (Figura N° 01).

“El modo como un producto o un insumo determinado o las condiciones de la demanda se relacionan con la estrategia de las empresas, la tasa de interés y la tasa de cambio, por ejemplo, es una cuestión de análisis. Las categorías analíticas que explican estas relaciones proveen las teorías económicas, sociológicas y políticas. Esto permite evaluar la competitividad”.

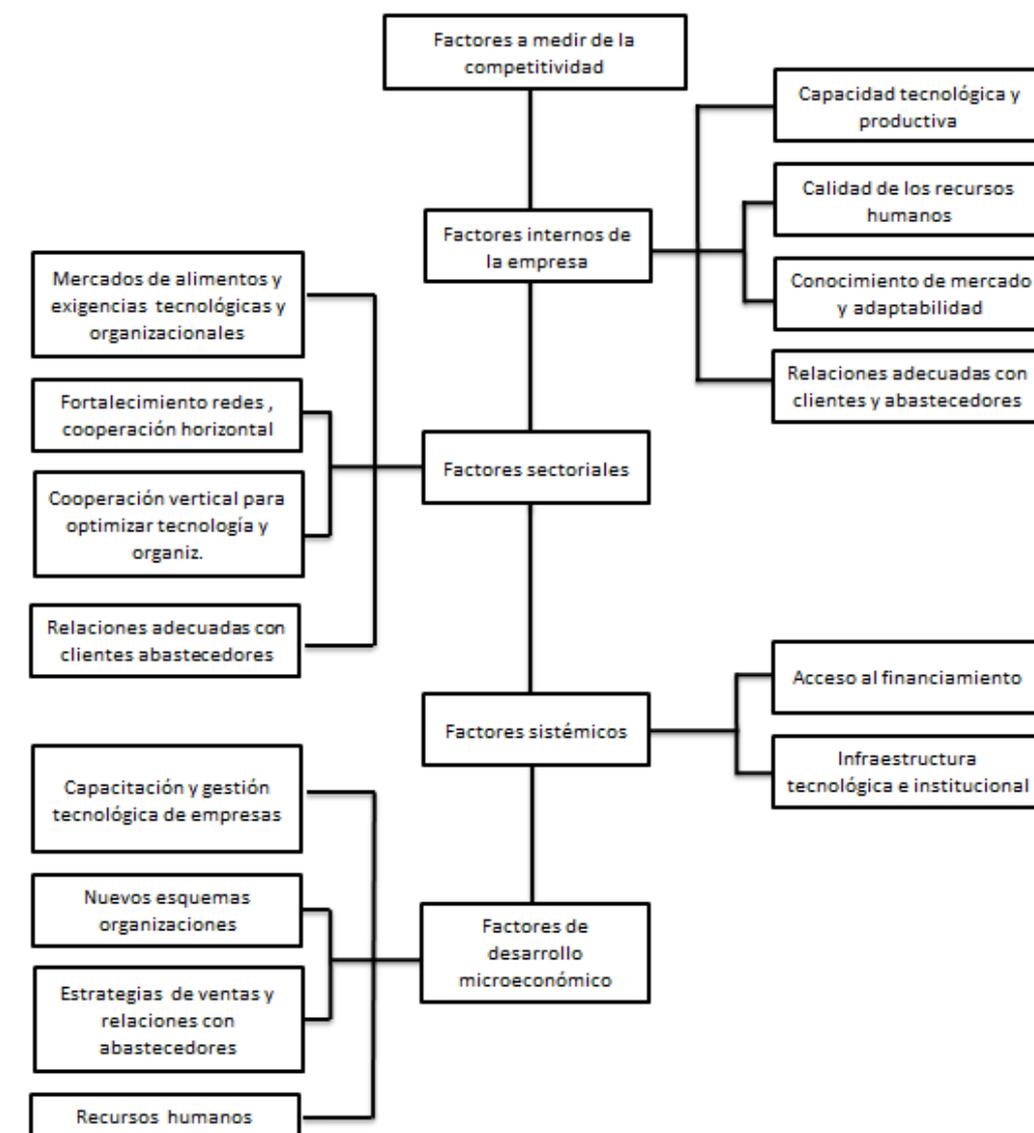
Figura N° 01 Factores que afectan la competitividad



Fuente: IICA

Por otro lado, la FAO (1997), estima que el desempeño competitivo de una empresa, industria o nación se ve condicionado por la conjugación de diversos factores: internos a la empresa, sectoriales, sistémicos y de desarrollo microeconómico (Factores N° 02).

Figura N° 02 Factores a medir de la competitividad



Fuente: FAO (1997)

**Factores internos a la empresa:** Son los que aparecen bajo su ámbito de decisión y por medio de los cuales la empresa procura distinguirse de sus competidores. Entre ellos destacan: capacidad tecnológica y productiva, calidad de los recursos humanos, conocimiento del mercado y la capacidad de adecuarse a sus especificidades, relaciones privilegiadas con los clientes y con los abastecedores de insumos, materias primas y bienes de capital.

**Factores sectoriales:** Si bien no son totalmente manejados por la empresa, están parcialmente en su área de influencia. Involucran el contexto decisional de las empresas y los productores, el cual es fundamental para la definición de las estrategias competitivas. Entre ellos destacan:

- mercados de alimentos y exigencias tecnológicas y organizacionales.
- fortalecimiento de las redes cooperativas horizontales.
- la cooperación vertical para optimizar capacidades tecnológicas y organizacionales.
- la promoción de la competencia.

**Factores sistémicos:** Constituyen elementos externos a la empresa productiva; afectan el entorno donde se desarrolla y pueden tener importancia variable en la definición del ambiente competitivo y en las posibilidades para construir estrategias de competitividad por parte de las empresas. Entre ellos destacan:

- acceso al financiamiento
- la infraestructura tecnológica e institucional

**Factores de desarrollo microeconómico:** A partir de los cambios tecnológicos emergentes surge un nuevo formato organizacional, que compatibiliza grandes escalas de producción con el potencial de diversificación y sofisticación de productos. Este formato conlleva la descentralización de las decisiones y una creciente participación de la fuerza laboral en las decisiones y ganancias de la empresa, al tiempo que permea las relaciones en y entre las empresas. Algunos de estos factores son:

- la capacitación y gestión tecnológica de las empresas
- los nuevos esquemas organizacionales
- estrategias de ventas y de relaciones con abastecedores
- recursos humanos

## **CAPITULO III**

### **Propuesta del análisis de la competitividad a nivel empresarial**

#### **3.1 Fundamentos de la propuesta**

La evidencia sugiere que las empresas que mantienen un liderazgo en el tiempo disponen de alguna ventaja de eficiencia sobre sus competidores, como un menor costo o un producto superior, e invierten continuamente en la mantención de tal ventaja. Otros caminos, como el uso de prácticas anticompetitivas, pueden ayudar a originar una dominancia, pero esta sería temporal

En cuanto a la competitividad empresarial existen diversas bibliografías relativas sobre el éxito competitivo o competitividad empresarial. La mayor parte de las definiciones coinciden en definir la competitividad como una capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles, para producir bienes y servicios creando valor o para actuar ante la rivalidad suscitada al relacionarse con otra empresa. En este trabajo se entiende por la competitividad empresarial a: la capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de los competidores.

Además, se operativiza el concepto revisando para ello diversas investigaciones empíricas. Como principal aportación de esta revisión, resalta la importancia de utilizar un indicador global de éxito que incluye diferentes aspectos de la competitividad, tanto cuantitativos como cualitativos, y la utilización de fuentes subjetivas para permitir conocer la posición relativa de la empresa frente a la competencia.

La medición de la competitividad implica la determinación de los componentes o factores que la generan y el grado de impacto de los mismos. Así como existe una gran cantidad de definiciones para este término, también hay de metodologías que buscan medir determinados elementos de la competitividad, basándose en diferentes factores competitivos.

### **3.2 Factores competitivos de éxito para la evaluación de la competitividad empresarial**

En los momentos actuales se viene manifestando una progresiva toma de conciencia a favor de la consideración de los factores más propios de la empresa como las variables clave de sus resultados. En palabras de Fernández Rodríguez (1992:139), “la competitividad de una empresa no está determinada de forma inequívoca por las características del territorio en que actúe o de los sectores a los que formalmente pertenezca. La capacidad de una empresa para tener éxito en mercados cada vez más grandes, abiertos y competitivos depende sobre todo de ella misma”.

El éxito de la empresa debe tener un componente individual y exclusivo que se fundamenta en los conocimientos y habilidades que domina la organización entre los que se incluye su sistema de gestión. Para Cuervo (1993:367) “el análisis sectorial es relevante en algunos casos, pero no determinante de los beneficios”, debiéndose entender la existencia y los resultados de la empresa a partir de sus recursos y habilidades más que en las características estructurales de los sectores.

**El Factor financiero:** Los trabajos revisados muestran que el mantenimiento de buenos estándares financieros, a través de una adecuada gestión financiera, es uno de los principales factores resaltados como necesarios para alcanzar el éxito competitivo en las PYME. En este sentido, es necesario realizar con cautela la planificación a corto plazo, implantar y controlar sistemas de contabilidad de costos, prestar una especial atención a las entidades de crédito, establecer presupuestos anuales, realizar análisis de la situación económico-financiera e intentar, en la medida de lo posible, utilizar fuentes de financiación propias (Birley y Westhead, 1990:554).

**En segundo lugar están los recursos tecnológicos y las inversiones en tecnología de producto y/o producción.** La capacidad de la empresa para producir bienes y servicios depende de sus activos tecnológicos; por tanto, la tecnología adquirida por la empresa o el uso que de ella se haga determinará la posición con respecto a la competencia (Donrrosoro *et al.*, 2001). Aquellas empresas que sólo realizan nuevas inversiones cuando comprueban que los competidores obtienen buenos resultados (comportamiento

reactivo) o las que no posean información fiable de la posición tecnológica de las empresas rivales están avocadas al fracaso.

**El factor innovación:** Es un factor en el que coinciden muy diversos estudios por su clara contribución a la mejora de los resultados organizacionales. El éxito descansa en la capacidad de la empresa para adaptarse mejor a los entornos dinámicos y complejos; es por ello que las empresas que quieran ser competitivas deberán afrontar los constantes cambios en las tecnologías, en los productos y servicios, así como en las preferencias de los consumidores, estableciendo los mecanismos que fomenten la innovación tanto en el nivel de producto como de proceso productivo y de gestión (Puig, 1996; Camelo *et al.*, 1999; Donrrosoro *et al.*, 2001; Pil y Holwelg, 2003; Ribeiro, 2003).

La cuarta de las características resaltada por la literatura es la relacionada con **las capacidades de marketing**. La empresa de éxito se distingue de sus competidoras por una clara orientación al mercado y, sobre todo, por presentar una clara orientación hacia el cliente, las que son, si acaso, más importantes en las empresas de menor tamaño debido a que la mayor proximidad al cliente les permite un mejor y más rápido conocimiento de sus necesidades y de los medios para satisfacerlas (Pelham, 1997 y 2000; Pil y Holwelg, 2003:35; Verhees y Meulenber, 2004).

Por tanto, aquellas empresas que sean capaces de desarrollar productos nuevos, que adapten los existentes a las necesidades de sus clientes y que generen valor al consumidor a través de la creación de imagen de marca tendrán una mayor capacidad para competir con otras empresas.

**En quinto lugar**, el éxito se caracteriza, además, por tratar de lograr la conformidad del conjunto de características y atributos del producto o servicio con las necesidades y expectativas del comprador. **La calidad** es otro de los factores que la literatura reconoce como explicativo de la competitividad por influir decisivamente en la imagen de la empresa en el mercado (Luk, 1996; Camelo *et al.*, 1999; Donrrosoro *et al.*, 2001). Aunque a corto plazo contar con productos y servicios de calidad puede suponer fuertes inversiones, a medio y largo plazo se reducen costos, se consiguen clientes satisfechos y se mejoran los resultados.

**El factor** donde se observa una mayor coincidencia en la literatura como explicativo del éxito es el relativo a los **recursos humanos de la empresa**. Así, los conocimientos, las habilidades y actitudes de los trabajadores y cómo trabajan éstos, son aspectos cada vez más importantes para las empresas debido a que las fuentes tradicionales de éxito son cada vez menos relevantes (Pfeffer, 1994). Diversos autores coinciden en afirmar que el éxito de las empresas viene de la mano de las personas y, por lo tanto, es necesario contar con adecuadas políticas de gestión y dirección de los recursos humanos que promuevan la atracción del personal competente, la motivación a través de las políticas retributivas y una adecuada gestión de los planes formativos para lograr que el personal esté lo suficientemente calificado para afrontar el cambio organizacional y la creciente competencia

**Un factor** que también se identifica claramente en la literatura como explicativo de la competitividad, es la capacidad directiva para gestionar la empresa. En un intento por acercarnos al perfil ideal del directivo, la revisión realizada permite afirmar que las empresas deben estar dirigidas por personas que se adapten con facilidad a nuevas situaciones, procesen grandes volúmenes de información, sean capaces de gestionar sus empresas en entornos inciertos y ambiguos y se orienten a la creatividad e innovación (Dollinger, 1984; Huck y McEwen, 1991; Acar, 1993; Yusuf, 1995; Luk, 1996; Lin, 1998; Ottewill *et al.*, 2000; Donrrosoro *et al.*, 2001). El nivel de educación, al ser un reflejo de los conocimientos y habilidades poseídos, se relaciona de forma positiva con la capacidad del directivo para realizar elecciones estratégicas de acuerdo con las exigencias del entorno (Wiersema y Bantel, 1992), con su propensión a generar e implantar soluciones creativas a los problemas de la empresa (Bantel y Jackson, 1989) e incluso con el mayor nivel de productividad (Norburn y Birley, 1988). Esto nos sugiere que las empresas que cuenten con directivos con un mayor nivel de capacitación alcanzarán mayores niveles de éxito

Asimismo, la literatura muestra que la incorporación de **nuevos sistemas y tecnologías de la información** propicia el éxito competitivo de la empresa. Deben desarrollar sistemas de información rápidos, sencillos, transparentes y prácticos porque éstos permiten afrontar la incertidumbre del entorno y fomentan la creatividad e innovación. Del mismo modo, la incorporación de nuevos sistemas y tecnologías de la información facilita la planificación, impulsa el desarrollo y ejecución de los programas de

producción y estimula el control de los procesos y productos (Huerta *et al.*, 2003). Por tanto, fomentar el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación para la gestión de la empresa facilita el éxito competitivo (Viedma, 1992; Llopis, 2000; Donrrosoro *et al.*, 2001).

### 3.3 Matriz de factores competitivos de la competitividad empresarial

Evaluación de los factores de competitividad - Minimarket Titos Market

Indicadores	Evaluación	$\bar{X}$
	(Puntuación)	
Gestión Empresarial		
Gestión de Recursos Humanos		
Gestión de Producción		
Gestión Comercial		
Capacidad Financiera		
Sistemas de Información		
Tecnología		
Responsabilidad Social		
Gestión de Calidad		

Fuente: Elaboración propia. (2014)

#### Escala de evaluación

Muy bajo nivel	=	1
Bajo nivel	=	2
Regular	=	3
Alto nivel	=	4
Muy Alto nivel	=	5

## CONCLUSIONES

- Se ha podido comprobar en la revisión bibliográfica que los diferentes autores abordan el tema del análisis de la competitividad a nivel empresarial, sin embargo solo se limitan a ofrecer algunas variables que permitan su evaluación.
- Las publicaciones realizadas por la FAO (1997), estima que el desempeño competitivo de una empresa, industria o nación se ve condicionado por la conjugación de diversos factores: internos a la empresa, sectoriales, sistémicos y de desarrollo microeconómico. A opinión personal, este modelo es uno de los más operativos encontrados en las publicaciones existentes.
- Se propone un modelo de análisis de la competitividad mediante la identificación de 09 factores claves de éxito para la evaluación de la competitividad empresarial. Estos son: gestión comercial, gestión de recursos humanos, gestión de producción, gestión comercial, capacidad financiera, sistemas de información, tecnología, responsabilidad social y gestión de calidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abdel, G. & Romo D. (2004). Documentos de Trabajo en Estudios de Competitividad. Recuperado. de: [http://cec.itam.mx/medios\\_digitales/documentos/Concepto\\_Competitividad.pdf](http://cec.itam.mx/medios_digitales/documentos/Concepto_Competitividad.pdf)
- Acevedo, M. & Buitrago, M. (2009). Asociatividad empresarial, crecimiento productivo e innovación: El caso de las pymes del sector textiles y confecciones en Bogotá. Universidad de la Salle. Colombia-Bogotá. 99 pp.
- Alonso, J.A.; Barcenilla, S. (2001). Retorno a la competitividad: Nuevos desarrollos, Revista Vasca de economía, N° 56.
- Álvarez, J.C.; García, E. (2002). Factores de éxito y riesgo en la pyme: Diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad, Economía Industrial, N° 310.España.
- Aponte, A. (2012). La asociatividad para la inserción en los mercados. Disponible en internet <http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/videoconferencias/2012/asociatividad.pdf/> Acceso el 21 de diciembre del 2013.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2008). Resumen de Proyecto “Desarrollo de Redes Empresariales en los Conglomerados de Confecciones de Gamarra y Turismo en el Cusco”. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1794709>
- Banco Interamericano de Desarrollo (2011). informe final de evaluación del proyecto “Desarrollo de Redes Empresariales en los Conglomerados de Confecciones de Gamarra y Turismo en el Cusco”. Recuperado de <http://www.iadb.org/es/proyectos/project-information-page,1303.html?id=tc0302010#doc>
- Becattini, G. (2002). Del distrito industrial Marshalliano a la “Teoría del Distrito” contemporánea. Una breve reconstrucción crítica. Investigaciones Regionales (001), 10-17.
- Bejarano, J. A. (1995). Elementos para un Enfoque de la Competitividad en el Sector Agropecuario. Colección de Documentos IICA. Serie Competitividad N° 3. Disponible en internet. <http://repiica.iica.int/docs/B0103e/B0103e.pdf>

- Benzaquen, J. & Carpio, L. (2011). *Competitividad y Desarrollo: Evolución y Perspectivas Recientes*. 336 pp.
- Cabrera, A.; López, P; & Ramírez, C. (2011). Documentos de Investigación de la Facultad Ciencias Administrativas, Económicas y Contables de la Universidad Central de Colombia. La competitividad Empresarial: Un marco conceptual para su estudio. Recuperado de: [http://www.ucentral.edu.co/sites/publicaciones//images/stories/subportal\\_publicaciones/publicaciones/Documentos-Administracion4.pdf](http://www.ucentral.edu.co/sites/publicaciones//images/stories/subportal_publicaciones/publicaciones/Documentos-Administracion4.pdf)
- Camisón, C. (2001). *La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana. Análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales*, Editorial Tirant lo Blanch, Valencia.
- Cármano, C. (2010). *Plan de Exportación de un Conglomerado de Cooperativas Apícolas en la Zona Centro-Sur del País*. (Tesis de Maestría). Universidad de Chile. 90 pp. Recuperado de: [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cf-carcamo\\_cm/pdfAmont/cf-carcamo\\_cm.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cf-carcamo_cm/pdfAmont/cf-carcamo_cm.pdf)
- Castellano, O. & Ramírez, D. (2013). *Competitividad: Apropiación y mecanismos para su fortalecimiento*. 1ra ed. Bogotá.
- Fernández, Z. (1993), "La Organización Interna como Ventaja Competitiva para la Empresa", *Papeles de Economía Española*, N°56.
- García del Junco y Casanueva C. (2010). *Prácticas de la Gestión Empresarial*, Mc Graw Hill, México.
- Gomez, L. (2001). *Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas: tres estudios de caso* (2011). Recuperado de: [http://www.pa.gob.mx/publica/rev\\_47/an%C3%A1lisis/asociatividad\\_empresarial.pdf](http://www.pa.gob.mx/publica/rev_47/an%C3%A1lisis/asociatividad_empresarial.pdf)
- Krugman, P. (1994). *Competitividad una peligrosa obsesión*. Disponible en internet. [http://www.ehu.es/Jarriola/Docencia/EcoInt/Lecturas/krugman\\_competitividadES.pdf](http://www.ehu.es/Jarriola/Docencia/EcoInt/Lecturas/krugman_competitividadES.pdf)
- Llopis, J. (2000). *Dirigiendo: 11 factores clave del éxito empresarial*, Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

- Porter (1987). Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editorial continental. México.
- Porter M. (2009). Ser competitivo. Ediciones Deusto. España.
- Porter, M. (1990). La ventaja competitiva de las naciones. Nueva York.
- Porter, M. (1993). Ventaja competitiva.
- R. Padilla. Instrumentos de medición de la competitividad, consultado en: [Zttp://www.eclac.org/mexico/capacidadescomerciales/TallerBasesdeDatosRep.Dom/Documentosypresentaciones/2.1Indicadoresdecompetitividad.pdf](http://www.eclac.org/mexico/capacidadescomerciales/TallerBasesdeDatosRep.Dom/Documentosypresentaciones/2.1Indicadoresdecompetitividad.pdf) . 4 de mayo del 2014.
- Rojas, P. & Sepulveda, S. (1999). Competitividad de la Agricultura: Cadenas Agroalimentarias y el Impacto del Factor Localización Espacial. Disponible en internet <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan038655.pdf>
- Rojas, S. Romero, S. Sepúlveda. Algunos ejemplos de cómo medir la competitividad. Disponible en: [http://www.avanza.org.co/archivos/646f63756d656e746f732e2e2e2e2e2e/Ejemplos\\_Medir\\_competitividad.pdf](http://www.avanza.org.co/archivos/646f63756d656e746f732e2e2e2e2e2e/Ejemplos_Medir_competitividad.pdf). Consultado el 27 de mayo 1 del 2014.
- Romero R. (2011). Marketing, editora Palmir E.I.R.L., Colombia.
- Sallenave, P. (1994). La gerencia integral: no le tema a la competencia, témale a la incompetencia. 288 pp. [http://books.google.com.pe/books?id=t35sLSWCcOgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.pe/books?id=t35sLSWCcOgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Saman, O. & Salamanca, D. (2012). Recomendaciones para la Integración de la Industria Textil en la conformación del Cluster. Universidad del Rosario (Colombia). 88 PP. Recuperado de:
- Sherer, F.M. (1980). Industrial Market Structure and Economic Performance, 2 ed, Rand McNally, Chicago.
- Simón A. (2010). Diccionario de Economía, Tercera Edición, Editorial Amtrade.
- Werther, W.B. y Davis, K. (1996). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw Hill.