

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA
COMPETITIVIDAD EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS
COLOMBIANAS⁸.

Yesica Paola Carrillo Martínez⁹
Paula Angélica Cristancho Arenas¹⁰
Erika Katherine Silva Díaz¹¹

⁸El presente documento es parte del proyecto de investigación "Competitividad en las pequeñas empresas Colombianas" liderado por el Docente Abel Del Río Cortina. E-mail: abel.delrio@unicafam.edu.co

⁹ Estudiante de Quinto semestre de Administración de Empresas de la Fundación Universitaria Cafam. Integrante del semillero Huellas Organizacionales. E-mail: yesica.carrillo@unicafam.net.co

¹⁰ Estudiante de Quinto semestre de Administración de Empresas de la Fundación Universitaria Cafam. Integrante del semillero Huellas Organizacionales. E-mail: paula.cristancho@unicafam.net.co

¹¹ Estudiante de Quinto semestre de Administración de Empresas de la Fundación Universitaria Cafam. Integrante del semillero Huellas Organizacionales. E-mail: erika.silva@unicafam.net.co

Resumen.

En el presente documento se pretende desarrollar un análisis preliminar de los factores que inciden en la competitividad de las pequeñas empresas Colombianas, considerando una revisión bibliográfica a partir de autores como Porter (1990), con la ventaja competitiva; Kim y Mauborgne (2005), con su propuesta de estrategia del océano azul; Esser et al (1996), y la competitividad sistémica; Mintzberg (1979), y el diseño de las organizaciones efectivas; y, finalmente, Jones (2008), y la teoría organizacional. Todo lo anterior, en contraste con la caracterización empresarial desarrollada por Franco (2012). Esto se hace con el fin de generar una aproximación organizacional que permita diseñar una serie de instrumentos de análisis dirigidos al reconocimiento de las condiciones actuales y a los requerimientos competitivos para el diseño de procesos de mejora en las pequeñas empresas.

Palabras Clave.

Factores de incidencia, Competitividad, Pequeñas empresas, Desarrollo organizacional.

Abstract.

This document attempts to develop a preliminary analysis of the factors affecting competitiveness in small Colombian companies, considering a review of the literature from authors, such as, Porter (1990), with the competitive advantage; Kim and Mauborgne (2005), with their proposed blue ocean strategy; Esser et al (1996), and the systemic competitiveness; Mintzberg (1979), and the design of effective organizations; and finally, Jones (2008), and the organizational theory. All of the above, in contrast against the corporate characterization developed by Franco (2012), that, in order to generate an organizational design approach that allows the construction of a number of analytical instruments led to the recognition of current competitive conditions and requirements for the designing of process improvement in small businesses.

Keywords.

Incidence factors, Competitiveness, Small Businesses, Organizational Development.

Introducción.

Las organizaciones empresariales son organismos dinámicos que responden a las exigencias del mercado, y que por ende, generan procesos de mejoramiento de sus condiciones internas a partir de la información que toman del entorno. En este sentido, el proceso de desarrollo de una organización empresarial se encuentra asociado a su capacidad de estructuración en términos de eficiencia y eficacia.

Colombia es el séptimo país en términos de competitividad en América Latina, seguido, por muy poco, de Perú, Argentina y Ecuador. Alejandro Trapé, director del Instituto Aden dice: “Colombia ha venido avanzando en competitividad, pero otros países lo hacen más rápidamente y le ganan posiciones, de tal forma, que en el último semestre Perú se le acercó tanto que casi la alcanza” (Portafolio, 2012).

Al analizar cómo se encuentra el país en términos de competitividad es necesario fortalecer e implementar ciertas estrategias que permitan identificar los factores que inciden en la competitividad de las pequeñas empresas Colombianas, beneficiando a miles de empresas. De esta manera, a partir del análisis bibliográfico, del cual surgen las variables de estudio, se genera un proceso que permite que el empresario identifique las falencias que posee la organización y, de esta forma, potencialice la capacidad de toma de decisiones asertivas que conlleven al mejoramiento, obteniendo como resultado un incremento en el nivel de competitividad de la compañía, generando en el país un crecimiento económico y productivo.

A partir de lo anterior, la presente investigación pretende desarrollar una aproximación a los factores que inciden en la competitividad en las organizaciones con énfasis en las pequeñas empresas colombianas, para que los gerentes logren identificar dichos factores y establecer estrategias que mejoren los aspectos en que poseen falencias e incrementen su competitividad.

Planteamiento del problema y justificación.

De acuerdo a la concepción del Foro económico mundial (1980), la competitividad industrial es una medida de la capacidad inmediata y futura del sector industrial para diseñar, producir y comercializar bienes, cuyos atributos logren formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores, siendo el mercado el juez final. De esta manera, un territorio se ve favorecido por los alcances diferenciadores de la industria, requiriéndose del apoyo de las instancias gubernamentales, de la intervención del sistema educativo y de la participación de la sociedad civil, esto, con el fin de generar desarrollo sostenible y equilibrio con respecto a los actores del sistema productivo. De otra parte, la composición del sistema productivo Colombiano se encuentra marcada por una gran participación de MIPYMES generándose complejidades adicionales al momento de establecer estrategias de fortalecimiento basadas en

parámetros competitivos. Las MIPYMES, se presentan como organizaciones de alta representatividad en términos de generación de empleo en el tejido empresarial colombiano, con un 80,8% de empleos formales, que se encuentran concentrados en las Microempresas con un 50,3%, con una participación de las Pequeñas empresas de 17,6%, y un 12,9% de las Medianas, quedando el 19,2% en las Grandes empresas. Estas cifras cobran una mayor significancia al visualizar el número de empleos generado por tipo de organización, que en cifras de 2005 representó aproximadamente 8.890.953 personas empleadas al interior de las Microempresas, 3.110.949 al interior de las Pequeñas empresas, 2.280.185 en las Medianas, y, finalmente, 3.393.763 en las Grandes empresas, para un total de 17.675.850 millones de personas en la categoría de ocupados (DANE, 2005). Es aquí donde el interés se centra en las pequeñas empresas debido a su importancia al interior del sistema productivo. De este modo, surge el siguiente interrogante: ¿cuál es el estado actual de los factores que inciden en la competitividad de las Pequeñas empresas Colombianas?

Aproximación teórica.

Porter (1990) genera una serie de planteamientos que ubican a la organización empresarial como el epicentro del desarrollo de parámetros de competitividad regional; Kim y Mauborgne (2005) asocian dos estrategias, liderazgo en costos y diferenciación, dando paso así al concepto de océano azul, logrando restar importancia a la competencia debido al incremento competitivo de la organización; Esser et al (1996) ordenan un patrón de cuatro niveles, en los que actúan diferentes tipos de actores, los cuales, a partir de una visión establecida, tienden a mejorar la eficiencia de la organización con el fin de desarrollar ventajas competitivas; Mintzberg (1979), basa la eficiencia de la organización a partir de elementos seleccionados, los cuales logran una armonía interna, que incrementa la competitividad organizacional; y, finalmente, Jones (2008), plantea que los gerentes deben tomar decisiones al enfrentarse a contingencias, logrando que las organizaciones sobrevivan y se desempeñen eficientemente frente a los mercados cambiantes (Tabla 1).

Tabla 1. Autores representativos de los procesos de competitividad.

AUTOR(ES)	Documentos	Año
Porter, M.	La ventaja competitiva	1990
Kim, C., Mauborgne, R.	La estrategia del océano azul	2005

Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., Meyer-Satamer, J.	La C.S. [Competitividad Sistémica]	1996
Mintzberg, H.	Diseño de las Organizaciones efectivas	1979
Jones, G.	Teoría Organizacional	2008

Fuente: Elaboración propia¹².

Aspectos metodológicos.

Investigación de carácter no experimental de corte - transeccional – descriptivo.

Momentos del proceso:

1. Identificación de referentes. En la identificación de referentes se han ubicado los autores que pueden ayudar en el proceso de investigación, en los que se apoya el proyecto para darle profundización.
2. Aplicación de fichas bibliográficas. En la aplicación de fichas bibliográficas, se tiene en cuenta a los autores que plantean teorías en referencia a la competitividad.
3. Análisis de identificación de factores preliminar derivado de las fichas bibliográficas. Se analizan los factores que resultan de la aplicación de las fichas bibliográficas, para así mismo, poder evaluar los conceptos.
4. Caracterización de las pequeñas empresas Colombianas mediante un análisis bibliográfico. Se identifican las pequeñas empresas colombianas según el análisis de las fichas bibliográficas, y de los conceptos de competitividad de los diferentes autores identificados para el apoyo investigativo.
5. Normalización de conceptos y variables. Se realiza una lluvia de ideas con respecto a los autores relacionados anteriormente para hallar variables que generen una mejor aproximación al concepto de competitividad, el cual, se manejará durante todo el proceso investigativo.
6. Creación de instrumento tipo cuestionario.
7. Validación del cuestionario.
8. Prueba piloto.

¹² La tabla muestra los diferentes autores y las teorías que son aplicadas durante el desarrollo de la investigación, con el respectivo año de publicación.

Resultados.

El proceso de investigación se desarrolla mediante el análisis de diferentes autores que han generado aportes en referencia al concepto de competitividad, el cual es de gran importancia para las organizaciones y, así mismo, para el establecimiento de estrategias que permitan generar procesos organizacionales apropiados.

En este sentido, Porter (1990) concibe la competitividad como un proceso derivado de la generación de estrategias diferenciadoras, teniendo como marco la productividad que se gesta a partir del valor del producto con respecto a una unidad de trabajo o de capital; Kim y Mauborgne (2005) presentan un panorama de alta diferenciación estratégica soportado por la combinación de manejo de costos y diferenciación estructural desarrollando una propuesta organizacional de alto valor y distanciamiento con respecto a la competencia; Esser et al (1996) muestran una serie de condiciones dadas en niveles interrelacionados, que generan las condiciones propicias para el desarrollo de la competitividad en un territorio determinado en el marco de la competitividad sistémica; Mintzberg (1979) plantea una consistencia organizacional interna con el fin de desarrollar parámetros competitivos; y, finalmente, Jones (2008), considera la flexibilidad de los escenarios en que se mueven las organizaciones como punto de partida para la configuración de estrategias competitivas (Tabla 2).

Tabla 2: análisis de la competitividad organizacional

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA CONCEPCIÓN DE COMPETITIVIDAD.		
AUTOR	CONCEPTO	VARIABLES COMUNES
Porter, M.	La competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital.	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo • Tecnología • Habilidades • Conocimientos • Demandantes exigentes • Valor compartido • Ganancia • Innovación • Productividad
Kim, C., Mauborgne, R.	Asociaron las dos estrategias competitivas existentes, liderar en costos y diferenciación, para así crear el concepto de océano azul, en el que la competitividad se logra restándole importancia a la competencia bajo determinadas condiciones de análisis de valor y ruptura de los costos críticos del Sector.	<ul style="list-style-type: none"> • Valor • Mercado • Panorama • Precio estratégico • Barreras • Estrategia • océano azul

Esser, K., Hillebrand , W., Messner, D., Meyer- Satamer, J.	Se basa en la existencia de un patrón organizativo de varios niveles (meta, macro, meso y micro), en los que actúan de manera coordinada diferentes actores orientados por una visión de mediano y largo plazo, tendiente a mejorar la eficiencia en los distintos niveles y a movilizar capacidades de creatividad para desarrollar ventajas competitivas".	<ul style="list-style-type: none"> • Ventajas • Creatividad • Largo plazo • Niveles Interrelacionados • Eficiencia • Medio plazo • Organizativo
Mintzberg , H	Para el diseño de una organización, los elementos de la estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía, como también una consistencia básica con la situación de la organización (dimensión, antigüedad, ambiente, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> • Consistencia interna • Coordinación • División del trabajo • Sistema de producción
Jones, G	Las organizaciones existen en ambientes inciertos y cambiantes y continuamente se enfrentan a nuevos retos y problemas. Los gerentes deben encontrar soluciones a estos retos y problemas para que las organizaciones sobrevivan, prosperen y se desempeñen con eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Soluciones • Retos • Eficiencia • Contingencias

Fuente: Elaboración propia.¹³

Análisis de las características de las pequeñas empresas colombianas y su desarrollo competitivo.

En este punto se retoma el documento titulado: "Factores determinantes del dinamismo de las PYMES en Colombia", siendo la tesis doctoral de la autora Mónica Franco Ángel (2012), en la que se evidencian una serie de tendencias en cuanto a las características de las MIPYMES, resaltándose las siguientes: conexión direccional del propietario (Chan y Foster, 2001); cultura organizacional centrada en la persona (Bridge, O'Neil y Cromie, 1998), condiciones de toma de decisiones y desarrollo organizacional centradas en el emprendedor (Covin y Slevin, 1989; Lafuente y Salas, 1989); operación desarrollada a partir de recursos propios con dificultades de acceso a fuentes de financiación (Maroto-Acín, 1993; Moreno-Luzon, 1993); dificultades de utilización de tecnología apropiada, baja productividad, y limitaciones de distribución y comercialización (Blázquez-Santana, Dorta-Velásquez y Verona-Martel, 2006; Ghobadian y Gallear, 1996); estructura incipiente en cuanto a economías de escala, falta de talento humano acorde con las necesidades organizacionales, (Álvarez y Crespi, 2003); incipiente cultura organizacional (Ali, 1994; Galbraith, 1952, 1968; Pavitt, 1990); y limitaciones organizacionales en general (Tabla 3).

¹³ La tabla muestra los autores referentes al proceso de investigación, junto con sus principales aportes acerca del concepto de Competitividad, y las variables comunes encontradas en las diferentes teorías.

Tabla 3: Características de las Mypimes

Autores relacionados	Año	Características de las PYMES	Incidencia Interna	Incidencia Externa
Galbraith Pavitt Ali	1952- 1968 1990 1994	Cultura organizacional distante de parámetros competitivos.	Lineamientos no profesionales. Falencias en los procesos gerenciales.	Desventaja organizacional ante las condiciones de mercado.
Covin y Slevin Lafuente y Salas	1989	Gran protagonismo del emprendedor.	Ineficiencia en la toma de decisiones. Inapropiado desarrollo organizacional.	Desventaja organizacional ante las condiciones de mercado.
Maroto–Acín Moreno–Luzon	1993 1993	Baja efectividad organizacional.	Deficiencias en la estructura de costos.	Dificultades de acceso a fuentes de financiación.
Bridge, O'Neil y Cromie	1998	Gran protagonismo del emprendedor.	Cultura organizacional centrada en el emprendedor.	Dificultades de proyección organizacional.
Chan y Foster	2001	Gran protagonismo del emprendedor.	Cultura organizacional centrada en el emprendedor.	Dificultades de proyección organizacional.
Álvarez y Crespi	2003	Deficiencias en la estructura organizacional.	Deficiencias en la gestión del talento humano.	Poco aprovechamiento de economías de escala.
Blázquez–Santana, Dorta–Velásquez y Verona–Martel Ghobadian y Gallear	2006 1996	Baja efectividad organizacional.	Deficiencias en la estructura de costos. Menor volumen de Outputs. Poco manejo tecnológico. Limitaciones en distribución y comercialización.	Poco aprovechamiento de economías de escala. Poco acceso a recursos tecnológicos apropiados.

Fuente. Desarrollado por el Docente Abel del Río Cortina a partir del análisis de los planteamientos de Mónica Franco Ángel (2012)¹⁴.

Identificación de factores asociados a la competitividad en las pequeñas empresas Colombianas.

A continuación se presentan algunos factores asociados a la competitividad que las pequeñas empresas colombianas deben tener en cuenta para su desarrollo organizacional, esto, desde una aproximación que corresponde a áreas como Gestión financiera, la cual se centra en los movimientos de recursos financieros, presupuestos, gastos y costos de la organización; gestión de talento humano, la cual se encarga del reclutamiento y vinculación del personal, con su respectivo proceso de capacitación y seguimiento del colaborador; gestión administrativa, siendo la encargada de regular los procesos de las diferentes áreas para que funcionen en conjunto; gestión comercial, siendo la encargada de los procesos de

¹⁴ La tabla muestra las características de la MYPIMES planteadas por diferentes autores, y la incidencia que tienen tanto de manera interna como externa en las mismas.

marketing y ventas; gestión de producción, siendo esta área la encargada de los procesos de diseño y fabricación de los productos a ofrecer; lo anterior, en combinación con aspectos organizacionales, en los cuales se involucran parámetros competitivos, cultura organizacional, toma de decisiones, efectividad organizacional y análisis del entorno; y, con la configuración de estrategias competitivas que inciden en el desempeño organizacional, las cuales se encuentran enmarcadas de forma general en estrategias de estructura de costos, en donde la organización se centra en minimizar los costos de todas las áreas; estrategias de diferenciación, en donde la organización busca la creación de valor agregado, el cual hace que los consumidores se fidelicen a los bienes y/o servicios ofrecidos; y, finalmente, estrategias de segmentación, en donde la organización se fija en un nicho de mercado, en el cual centra sus procesos y servicios. Todas estas estrategias con el fin de crear un valor agregado al consumidor y fidelizarlo a la compañía (TABLA 4).

Tabla 4: Identificación de los factores asociados a la competitividad.

ÁREAS ORGANIZACIONALES	ASPECTOS ORGANIZACIONALES	ESTRATEGIAS GENÉRICAS
Gestión Financiera	Parámetros Competitivos	Estructura de Costos
Gestión del talento humano	Cultura Organizacional	Diferenciación
Gestión administrativa	Toma de decisiones	Segmentación
Gestión Comercial	Efectividad organizacional	
Gestión de Producción	Análisis del entorno	

Fuente: elaboración propia¹⁵.

De esta forma, se genera una matriz derivada del análisis de las diferentes áreas y aspectos organizacionales en conjunto con las estrategias genéricas correspondientes al manejo de estructura de costos, diferenciación y segmentación. (Tabla 5).

Tabla 5: Matriz de factores asociados a la competitividad.

ÁREAS/ASPECTOS	Parámetros Competitivos	Cultura Organizacional	Toma de decisiones	Efectividad organizacional
Gestión Financiera	Estructura de Costos	Estructura de Costos	Estructura de Costos	Estructura de Costos

¹⁵ En la tabla se observan los principales factores que inciden en la competitividad clasificados por áreas organizacionales, aspectos organizacionales y estrategias genéricas.

Gestión del talento humano	Diferenciación	Diferenciación	Diferenciación	Diferenciación
Gestión administrativa	Estructura de Costos Diferenciación			
Gestión Comercial	Estructura de Costos Diferenciación Segmentación			
Gestión de Producción	Estructura de Costos Diferenciación Segmentación			

Fuente: Elaboración propia¹⁶.

El anterior análisis es seguido por la construcción de interrogantes enmarcados en las diferentes áreas correspondiendo a gestión financiera, gestión del talento humano, gestión administrativa, gestión comercial, y gestión de la producción. (Tabla 6).

Tabla 6: Matriz de interrogantes asociados a la competitividad por área.

ÁREAS	INTERROGANTES
Gestión Financiera	<p>En qué medida se deriva el porcentaje de utilidad neta generado en cada período en relación con los ingresos netos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comercialización de bienes • Prestación de servicios • Desarrollo de asesorías y consultorías • Ingresos financieros • Ingresos operacionales • Ingresos no operacionales
Gestión del talento humano	<p>El soporte organizacional de sus colaboradores se basa en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje continuo. • Libre participación y crítica. • Identificación de diferenciales organizacionales. • Identificación de diferenciales en el portafolio comercial. • Identificación de las tendencias del mercado. • Asociatividad y trabajo en equipo. • Cantidad de trabajo aportado • Excelencia en el desarrollo de la labor • Conocimiento técnico especializado • Desarrollo humano • Comunicación asertiva.

¹⁶ En la matriz se evidencia un análisis comparativo de los factores y la forma en que se relacionan dentro de una organización.

Gestión administrativa	<p>En qué medida son aplicados los siguientes parámetros para la medición de la productividad organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Número de bienes producidos/Recursos utilizados) en un período dado considerando la calidad de los procesos • (Número de bienes comercializados/Recursos utilizados) en un período dado considerando la calidad de los procesos • (Resultados/Recursos utilizados) en un período dado considerando la calidad de los procesos • (Resultados contrastados con objetivos/Recursos utilizados) en un período dado considerando la calidad de los procesos
Gestión Comercial	<p>En qué medida son aplicados los siguientes parámetros para la medición de la productividad organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Número de bienes producidos/Recursos utilizados) en un período dado considerando la calidad de los procesos • (Número de bienes comercializados/Recursos utilizados) en un período dado considerando la calidad de los procesos • (Resultados/Recursos utilizados) en un período dado considerando la calidad de los procesos • (Resultados contrastados con objetivos/Recursos utilizados) en un período dado considerando la calidad de los procesos
Gestión de Producción	<p>En qué medida su Visión se encuentra construida a partir del conocimiento de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competidores. • Sector Empresarial (Cluster y Tejido Empresarial). • Proveedores. • Aspectos externos • Accionistas. • Distribuidores. • Instancias Académicas. • Instancias Gubernamentales. • Consumidores. • Comunidad circundante a su organización. • Potencialidades de los Colaboradores. • Capacidades de la organización. • Valores Organizacionales.

Fuente: Elaboración propia¹⁷

Conclusiones.

La construcción de herramientas que permitan visualizar el estado de las pequeñas empresas en términos de competitividad es fundamental al momento de establecer dinámicas de acción de mejora de las condiciones organizacionales, siendo estas condiciones inherentes al desarrollo de parámetros apropiados de movimiento de recursos financieros, a partir de la gestión financiera; vinculación y desarrollo del talento humano, de la gestión del talento humano; desarrollo conjunto de las diferentes áreas y subsistemas organizacionales, de la gestión

¹⁷ A través de la matriz se plantean interrogantes con el fin de crear instrumentos que permitan identificar falencias en cada área de las MYPIMES, a partir del desarrollo investigativo.

administrativa; establecimiento y seguimiento de parámetros apropiados de procesos de marketing y ventas, de la gestión comercial; y, diseño, desarrollo y producción de bienes y/o servicios en concordancia con los requerimientos del mercado, desde la gestión de producción.

Además de lo anterior, y en correspondencia con los diferentes autores mencionados en el presente documento, se hace necesario el permanente análisis de diferentes aspectos organizacionales, como son los parámetros competitivos, la cultura organizacional, la toma de decisiones, la efectividad organizacional y el análisis del entorno, soportados por el diseño de estrategias con respecto al manejo de estructura de costos, la segmentación y la diferenciación.

Se resalta, de esta forma que en la actualidad los modelos de medición organizacional de la competitividad se basan en el esquema de ranking comparativo, ante lo cual se hace necesario para las organizaciones el diseño y aplicación de mecanismos que les permitan analizar la información del entorno, incluyendo el accionar de la competencia, como un punto de apalancamiento indispensable para el análisis de las capacidades internas y del establecimiento del curso a seguir, enmarcado en la planeación organizacional para la consecución y distribución de recursos en el corto, mediano y largo plazo, en concordancia con el pensamiento estratégico, considerando a su vez la complejidad del enfoque sistémico, lo cual implica el análisis permanente de las dinámicas internas con el apropiado manejo de los flujos de información que se encuentran en permanente interacción con la organización.

Referencias.

- DANE (2005). Censo general 2005, nivel nacional. Departamento Administrativo Nacional de Estadística, República de Colombia.
- ECHEVERRY, R. D. (2004). Identificación de estrategias para el mejoramiento de la competitividad regional a partir de los sectores productivos no tradicionales. . En R. D. Echeverry, *Identificación de estrategias para el mejoramiento de la competitividad regional a partir de los sectores productivos no tradicionales*. (págs. 11-39.). Cuadernos de Administración.
- ESSER, K. H.-S. (1996). *Systemic competitiveness: New governance patterns for industrial development*. London, Portland: GDI Book series N° 7.
- FREEMAN, C. (1987)). *Technology policy and economic performance*. . Lessons from Japan, London, New York.
- GRUPO DE LISBOA. ((1996).). *Los límites a la competitividad. Cómo se debe gestionar la aldea global*. . Buenos Aires: Suramericana.
- HILLEBRAND, W. e. (1998). *Capacity-building for eco-efficient industrialization in Thailand. The role of technology cooperation with Germany, Japan, and the United States*. Berlin. (German development institute).
- KATZ, J. (1996). Régimen de incentivos, marco regulatorio y comportamiento microeconómico. En J. Katz, *Régimen de incentivos, marco regulatorio y comportamiento microeconómico* (págs. pp. 81-107). Buenos Aires: Alianza.
- KIM, W. C. & Mauborgne, R. (2005). *The Blue Ocean Strategy: How to Create an Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, translated by Golpaygani M and Pirozfar Sh (Mehr-Amirolmomenin Press)
- KRUGMAN, P. (1994). Competitiveness: A dangerous obsession. En P. (. Krugman, *Competitiveness: A dangerous obsession*, (págs. pp. 28-44.). Foreign affairs.
- MINTZBERG, H. (1979). *The Structuring of Organisations: A Synthesis of the Research*, Prentice Hall, Englewood Cliffs. Edición española: *La estructuración de las organizaciones*. Ariel, Barcelona, 1984.

- MEYANATHAN, S. (1994). Industrial structures in the development of small and médium Enterprise linkages. Examples from East Asia,(Economic development institute of the World Bank). En S. Meyanathan, *Industrial structures in the development of small and médium Enterprise linkages. Examples from East Asia,(Economic development institute of the World Bank)*.
- MOJICA P., A. &. (2005). Características del sector avícola colombiano y su reciente evolución en el departamento de Santander. . En A. &. Mojica P., *Características del sector avícola colombiano y su reciente evolución en el departamento de Santander*. Bogotá: Banco de la República.
- PORTAFOLIO. (2012). Colombia avanza a paso lento en competitividad. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/economia/competitividad-colombia>
- PORTER, M. (1990). The competitive advantage of nations. En M. Porter, *The competitive advantage of nations*. New York, free press.
- PORTER, M. (1991). En *La ventaja competitiva de las naciones*. . Madrid: : Vergara.
- ROJAS L., G. (2002). Conceptualización y métodos para la competitividad internacional. En G. Rojas L., *Conceptualización y métodos para la competitividad internacional*. Santiago de Cali: Universidad Santiago de Cali.
- SILVA C., T. (2006). Identificación de los principales factores que afectan el desempeño competitivo del subsector avícola en el Valle del Cauca. En T. Silva C.. Santiago de Cali: Universidad del Valle.