

Competitividad y gestión empresarial

MODELO GESTIÓN EMPRESARIAL (MGE)



Maria Patricia Giraldo Correa
Antonio Iriarte Marín

Editorial
Kinesis



Antonio Iriarte Marín

Ingeniero Industrial.
Especialista en Estadística aplicada y Computación.
Especialista en Pedagogía y Docencia Universitaria.
Magíster en Administración Económica y Financiera.
Docente:
Universidad del Valle,
Universidad Antonio Nariño,
Universidad del Quindío.
Escuela de Administración y Mercadotecnia, Universidad Católica Luis Amigó.
Coordinador del Área Financiera.
Coordinador de acreditación de alta calidad.
Vicerrector Administrativo y Financiero.
Director tesis de pregrado y posgrado.
Gerente Administrativo y Financiero de importantes empresas de la región y el país.
Consultor y asesor financiero de sectores productivos y de operaciones.
Email: airiarte48@gmail.com



María Patricia Giraldo Correa

Administradora de Empresas
Especialista en Administración pública.
Magíster en Gestión de Organizaciones.
Doctor en Business Administration.
Docente Investigador Programa Administración de Negocios: Universidad del Quindío.
Coordinadora de Prácticas Empresariales.
Directora de trabajos de grado y posgrado.
Consultora y Auditora sistemas de gestión de Calidad.

Email: mpgiraldo@uniquindio.edu.co

**COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN
EMPRESARIAL**

MODELO GESTIÓN EMPRESARIAL (MGE)

María Patricia Giraldo Correa

Antonio Iriarte Marín

COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN EMPRESARIAL.
MODELO GESTIÓN EMPRESARIAL (MGE)

© María Patricia Giraldo Correa • Antonio Iriarte Marín

Primera edición 2020

ISBN: 978-958-5592-72-8

Impresión: 200 ejemplares

Diseño y Diagramación Electrónica: Editorial Kinesis

Carrera 25 No. 18-12

Armenia, Quindío - Colombia

Teléfonos: (6) 740 9155 - 3127672797

E-mail: editorial@kinesis.com.co

www.kinesis.com.co

Hecho el Depósito Legal en cumplimiento con la Ley 44 de 1993.

Decreto 460 de 1995

Todos los Derechos Reservados

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, la recopilación en un sistema informático, ni la reproducción por cualquier medio o procedimiento, sin el permiso previo y por escrito de sus autores.

CONTENIDO

| | |
|---|------------|
| RESUMEN..... | 11 |
| INTRODUCCIÓN..... | 13 |
| 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA..... | 19 |
| Década de los 80..... | 20 |
| Década de los 90..... | 22 |
| Década del 2000 en adelante..... | 25 |
| Conceptualización de la competitividad desde el Estado y los Organismos Multilaterales..... | 27 |
| Investigadores y la competitividad..... | 30 |
| Modelos de competitividad..... | 33 |
| 2. TRATAMIENTO METODOLÓGICO..... | 41 |
| Contenido del modelo. Variables..... | 45 |
| 3. RESULTADOS..... | 109 |
| Las funciones del Modelo de Gestión Empresarial MGE son: | 110 |
| Resultados del estudio de consistencia y confiabilidad del modelo. | 111 |

| | |
|---|------------|
| Validación..... | 114 |
| Presentación de resultados | 118 |
| 4. APORTES Y REFLEXIONES..... | 135 |
| 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 137 |
| Recomendaciones | 140 |
| REFERENCIAS..... | 147 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1. Modelo de competitividad para empresas comerciales | 42 |
| Figura 2. Factores que afectan la competitividad..... | 43 |
| Figura 3. Algunos elementos para medir la competitividad. | 44 |
| Figura 4. Modelo MGE para evaluar la competitividad de Productores café diferenciado..... | 63 |
| Figura 5. Modelo MGE Diagrama de Flujo del Proceso de Aplicación..... | 64 |
| Figura 6. Diagrama de Flujo Modelo MGE | 65 |
| Figura 7. Fórmula de la Media poblacional..... | 117 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1. Modelos de Competitividad VS modelo MGE..... | 46 |
| Tabla 2. Valoración de las variables por su desarrollo..... | 47 |
| Tabla 3. Estadios del Modelo MGE | 48 |
| Tabla 4. Características de los estadios de desarrollo de las organizaciones | 48 |
| Tabla 5. Ficha técnica del trabajo de campo..... | 51 |
| Tabla 6. Modelo MGE con su respectivo número de variables y descriptores | 52 |
| Tabla 7. Resultados del conjunto de fincas | 118 |
| Tabla 8. Identificación del subconjunto de fincas..... | 119 |
| Tabla 9. Valoración del Modelo MGE | 121 |
| Tabla 10. Número de fincas ubicadas en los estadios | 123 |
| Tabla 11. Valor media y desviación estándar por estadios..... | 125 |
| Tabla 12. Estado de Madurez..... | 127 |
| Tabla 13. Estado de Desarrollo | 128 |
| Tabla 14. Estado de Inicio..... | 129 |
| Tabla 15. Diferencia entre desviación estándar del conjunto dos y el uno..... | 130 |

RESUMEN

La competitividad comienza a adquirir relevancia en la década de los ochenta y sobre todo desde los años noventa del siglo XX en América Latina y el Caribe, como una causa de la debilidad del sistema en el reemplazo de las importaciones, el precario crecimiento de la región y la aparición del neoliberalismo. Esta investigación expone un conjunto de conceptos, modelos y algunos componentes de las funciones que se analizaron a través del tiempo por investigadores de renombre a nivel global y por organismos gubernamentales y multilaterales en materia de competitividad, permitiendo identificar elementos concomitantes y diferenciadores sobre la misma; igualmente, el documento contiene una aplicación del Modelo de Gestión Empresarial (MGE), diseñado en la tesis doctoral de Giraldo (2019), para evaluar la competitividad de los productores de café diferenciado. Dicho modelo presenta una ruta de mejoramiento conformada por un grupo de estrategias con descriptores, funciones y variables consideradas críticas por su gran incidencia en el logro de altos niveles de competitividad y relacionados de alguna forma con la productividad. El trabajo es de carácter descriptivo, deductivo y se deja al lector la libertad de contribuir con aportes significativos para mejorar la calidad del modelo de acuerdo con las circunstancias de su aplicación. Para mejor comprensión

del tema se sugiere consultar el libro *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO* Pérez Uribe (2012) y simultáneamente la tesis citada anteriormente. Como resultado del análisis y aplicación del modelo, se identificaron acciones de mejora en la mayoría de las áreas funcionales evaluadas, que al aplicarse aumentarán los niveles de competitividad de los pequeños productores de café diferenciado de la Corporación “Cordilleranos del Quindío”, para lograr su inserción en los mercados nacionales e internacionales.

INTRODUCCIÓN

La sociedad actual, plural y desequilibrada, configura colectivos humanos heterogéneos y asimétricos, en los que su desarrollo pasa por la competitividad de cada uno de ellos, por tanto, plantearse los retos de la competitividad y afrontarlos se convierte en la piedra angular en la que se apoya el progreso y paralelamente la consolidación de toda sociedad independiente y libre.

La competitividad debe tener una finalidad clara que es la mejora continua en un entorno complejo, cambiante y desregularizado; en este sentido es que la tríada globalización, productividad e innovación se convierte en la clave para alcanzar la competitividad. Esta tríada es compleja en cuanto a su gestión, porque requiere buscar el equilibrio óptimo entre los diversos componentes para cada valor o nivel de competitividad posible, ya que la integración de los componentes en un determinado momento, condiciona el valor o nivel de competitividad del futuro.

Hoy en día, la competitividad como concepto está asociado al comercio y al desarrollo socioeconómico de las regiones, países y bloques económicos; en el programa de Gobierno de Colombia entre 1990-1994 con el cual se inició la apertura económica y la

promulgación de la Constitución de 1991, se adelantaron varias iniciativas para promover la competitividad en Colombia. En el periodo 1994-1998, se creó el Consejo Nacional de Competitividad. Posteriormente, en el período 1998-2002, se hizo explícita la prioridad de aumentar y diversificar las exportaciones, a partir de una estrategia de competitividad, es así como se lanzó la Política Nacional para la Productividad y Competitividad (PNPC) 1999-2009, la cual se desarrolló a partir de la Red Colombia Compite (RCC) (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2008).

Actualmente, el mundo está viviendo un proceso de integración de regiones, mercados, economías, políticas y culturas, con esta finalidad se han realizado múltiples acuerdos de libre comercio, se han creado bloques económicos y han surgido mercados comunes que tienen unas pretensiones generales, generando que las empresas que quieran participar ese tipo de integraciones tengan un grado significativo de competitividad y por consiguiente productos que cumplan en esas localidades lo requerido y respeten el medio ambiente.

La competitividad muestra su importancia porque diversas empresas, gremios, instituciones y gobiernos; han hecho esfuerzos para que estas organizaciones incursionen en los mercados extranjeros y globales, junto al proceso de internalización en cada uno de los sectores empresariales, así mismo se requiere que las empresas pertenecientes a los diferentes sectores económicos dinamicen sus factores para mejorar sus niveles de competitividad y productividad; de este modo serán más asertivas en los mercados internacionales a fin de poder encarar la competencia voraz a la que se enfrentan y logrando la incursión en nuevos los

mercados, pero con la capacidad de reaccionar eficazmente ante los cambios que se producen diariamente en su entorno.

La competitividad se puede medir o expresar a través de un marco económico general (macro), a través del sector industrial o a través de la misma empresa.

A nivel macroeconómico, las definiciones propuestas por diferentes autores sobre competitividad, se pueden agrupar en tres Enfoques:

El **primer enfoque**, (Chesnais (1981), Feenstra (1989), Pérez (1994), Scott & Lodge (1985), Tamames & Gallego (1988), Ten Kate (1995)); define la competitividad en función de los resultados que registra una economía o un país a través de su comercio exterior, producto de su capacidad para enfrentar los mercados externos y que se pueden medir cuantitativamente a través de la tasa de cambio, la balanza de pagos, etc.

El **segundo enfoque**, (Coriat (1994), Ivancevich, Skinner & Lorenzi (1997), Jones & Teece (1988), Landau (1991), OECD (2001), Porter (1999)), define la competitividad en función de los resultados de crecimiento y bienestar general de la sociedad que registra una economía o un país por medio de su comercio exterior y que se miden a través de variables como el PIB per cápita, trabajo, educación, inflación, derechos básicos u otros indicadores del incremento del nivel de vida.

El **tercer enfoque**, (Cohen, Teece, Tyson, & Zysman (1984), White & Thurow (1985), Landau (1991)), define la competitividad en función de los resultados que registra una economía o un país a través del aumento de sus niveles de eficiencia y productividad.

A nivel industrial, (Competitiveness Presidents Commission on Industrial (1985), Haguenaer (1989), Piñeiro, Jaffé, & Müller (1993)), las definiciones convergen en que la competitividad es el resultado de la interacción dinámica y compleja de las empresas a través de cuatro niveles que son el micro, el meso, el macro y el meta.

El micro (cuando la empresa busca calidad, eficiencia, y capacidad de reacción); el meso (que incluye las políticas de apoyo, el fomento y articulación de procesos de aprendizaje, la creación e implementación de estructuras de desarrollo por parte del Estado y los actores sociales); el macro (conformado por las exigencias de desempeño que ejercen presión sobre las empresas); y el nivel meta (que incorporar la integración de patrones jurídicos, políticos, económicos y de organización estratégica) Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer, (1996).

Michel Porter (1999), como autor moderno destacado en el tema de la competitividad, afirma que:

La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de presiones y retos. Se benefician de tener fuertes rivales nacionales, proveedores dinámicos radicados en el país y clientes nacionales exigentes (pág. 163).

Por lo tanto, este término debe reflejar una concepción evolucionada de la competencia, que explore la segmentación de los mercados, la diferenciación de los productos, la tecnología y la especialización de su mano de obra, para que se puedan adaptar a la competencia dinámica y evolutiva que hoy existe (Porter, 1999, pág. 170).

Se puede decir que no existe un consenso en el cual se ha logrado determinar una única definición de competitividad, lo que si se encuentra en la bibliografía es que: este es un concepto integral que involucra el nivel micro, meso, meta y macro, de igual forma se pudo observar que debido a la importancia en la estructura empresarial en los diferentes países; la pequeña y mediana empresa, se consolidan como las que tiene la mayor oportunidad de avances en todos los niveles y elementos de la competitividad, por tanto deben desarrollarse unas condiciones internas en las empresas para generar un contexto político y económico; en el cual las mismas puedan avanzar para superar las dificultades de sus estructura, tamaño y con el objetivo de proponer una solución a dichas problemáticas de la integración entre las empresas, la cual ha demostrado ser la alternativa más eficiente para alcanzar rápidamente avances en la competitividad.

También se ha explorado el término de competitividad comercial y de los indicadores de tasas de penetración de importaciones como proporción del mercado doméstico que se abastece de importaciones, para medir la competitividad frente a productos extranjeros y el ritmo de posicionamiento respecto del mercado interno. De igual modo, una tasa de apertura exportadora que se refleja en la proporción de la producción nacional que se exporta, indicando las tendencias de apertura y la mayor competitividad externa frente a nuevos mercados (Nations United, 1997).

Lo anterior conduce a establecer que, al realizar un estudio sobre competitividad, es imperativo tener en cuenta la interacción de los desarrollos que la conforman, pero de igual manera determinar a qué nivel se hace este tipo de investigación, dado

que cada uno de ellos ha sido abordado tanto desde la perspectiva teórico-conceptual como también desde la metodológica de maneras diferentes, inclusive al revisar las investigaciones que se han realizado sobre el tema, se encuentra que las enfocadas a la competitividad del: país, las regiones o las industrias son las más frecuentes, siendo pocas las aproximaciones que se han desarrollado a nivel empresarial.

En el documento, el lector encontrará la fundamentación teórica, el tratamiento metodológico, el diseño y aplicación del modelo MGE con sus aportes. El resultado muestra que a pesar de que la Corporación “Cordilleros del Quindío”, tiene un producto de calidad y un perfil de taza alto, en la aplicación y ponderación final del Modelo, las funciones y las variables dieron un valor del 35.20%; que de acuerdo con los rangos establecidos para la valoración de la competitividad está en un Estadio Dos en Nivel de Desarrollo debido a la baja calificación obtenida en algunas de las funciones del modelo aplicado, por lo tanto se identificaron acciones de mejora en la mayoría de las áreas funcionales evaluadas, con la finalidad de aumentar los niveles de competitividad de los pequeños productores de café diferenciado de la Corporación “Cordilleros del Quindío”, para lograr su inserción en los mercados nacionales e internacionales.

1

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El propósito de esta investigación es el diseño y aplicación del Modelo de Gestión Empresarial (MGE) para evaluar la competitividad; utilizando como base una revisión bibliográfica que le aporte claridad al significado del término competitividad. Para cumplir con este cometido, se hace, en primer lugar, un recorrido histórico para establecer desde cuándo se empezó a utilizar el término y para determinar los cambios sufridos en su conceptualización. En segundo lugar, se da cuenta de la forma como lo han concebido, entendido o definido algunos economistas y organizaciones a lo largo del tiempo. En tercer lugar, se presentan los modelos de competitividad y en este caso particular el Modelo de Gestión Empresarial MGE. En cuarto lugar, dar a conocer el resultado de la aplicación del modelo y algunas estrategias de mejoramiento en descriptores que se consideran críticos, según los estadísticos utilizados para su análisis y de común acuerdo con las directivas de la corporación Cordilleranos del Quindío.

Es importante conocer cuál ha sido el desarrollo conceptual del término competitividad, la forma en que se ha aplicado y

utilizado por los estudiosos, los gobiernos, los organismos multilaterales, empresarios y los académicos.

Los estudios realizados por analistas y especialistas en el tema de la competitividad, se evidencian en varias definiciones del término desde comienzos de la década de los ochenta. Chudnovsky & Porta (1991), mencionan cuatro: la primera es de Michalet (1981), “Una firma (o una economía nacional) será competitiva si resulta victoriosa (o en una buena posición) en la confrontación con sus competidores en el mercado (nacional o mundial)” (pág. 1); la segunda, de Alic (1987), “La capacidad de las empresas de un país dado de diseñar, desarrollar, producir y vender sus productos en competencia con las empresas basadas en otros países” (pág. 5); la tercera, de Mathis, Mazier & Rivaud-Danset (1988): “Es la aptitud para vender aquello que es producido”; la cuarta, de Haguenaer (1989), que la definió como:

La capacidad de una industria (o empresa) de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto periodo de tiempo (pág. 22).

Se pueden también citar algunos analistas que han definido desde su perspectiva y desde el contexto global, social y económico que vivieron; el término de competitividad:

Década de los 80

Chesnais (1981), para quien la competitividad es la capacidad

que tiene un país de forma individual o grupal para enfrentar la competencia a nivel mundial. Incluye tanto la capacidad de exportar y vender en los mercados externos como de defender su propio mercado doméstico respecto a una excesiva penetración de importaciones.

Cohen, Teece, Tyson & Zysman (1984). Definen la competitividad como el desarrollo de una eficiencia superior producto de la capacidad de una economía para incrementar las actividades de más alta productividad, generando altos niveles de salario en términos reales.

Scott & Lodge (1985), consideran que la competitividad es cada vez más un asunto de estrategias y estructuras, y cada vez menos una consecuencia de las dotaciones naturales de un país.

Para Alic (1987), significa “la capacidad de las empresas de un país dado de diseñar, desarrollar, producir y vender sus productos en competencia con las empresas basadas en otros países” (pág. 5).

Jones & Treece (1988), la definen como el grado por el cual un país en un mundo de competencia abierta, produce bienes y servicios que satisfacen las exigencias del mercado internacional y simultáneamente expande su PIB y su ingreso per cápita al menos tan rápidamente como sus socios comerciales.

Landau (1988), inicialmente determina que la competitividad es la capacidad de mantener un crecimiento de la calidad de vida de la población y una justicia distributiva socialmente aceptables, en una economía global, al mismo tiempo que se provee eficientemente de empleo a quienes deseen trabajar.

Tamanes & Gallego (1988), definen la competitividad como la habilidad sostenible de obtener ganancias y mantener la participación en el mercado.

Para Feenstra (1989), es la capacidad de un país, un sector o una empresa particular, de participar en los mercados extremos.

Década de los 90

A comienzos de la década de los noventa, Sharples & Milham (1990), la definieron como:

La habilidad que tiene la firma de entregar bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma preferida por los clientes de la misma, a precios tan buenos o mejores que los ofrecidos por los otros oferentes, obteniendo al menos el costo de oportunidad de los recursos empleados (pág. 2).

Nuevamente Landau (1991), se enfoca en la competitividad pero relacionada con la habilidad de proveer una tasa aceptable de crecimiento y un estándar de vida sostenido para sus ciudadanos, mientras que eficientemente se provee empleo sin reducir el crecimiento potencial y estándar de vida de las futuras generaciones. Es decir que no vincula exclusivamente a los resultados generados a partir del comercio exterior como soporte del crecimiento y bienestar, aunque explícitamente lo contenga.

Piñeiro, Jaffé & Müller (1993). Afirman que la competitividad es un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. La definición operativa para estos autores depende del punto de referencia del análisis: nación, sector, firma; del tipo de producto analizado, bienes básicos, productos

diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción y del objetivo de la indagación, corto o largo plazo, explotación de mercados o reconversión.

Pérez-Infante (1994). Define la competitividad de una economía, con relación al resto del mundo, como “la capacidad que tiene dicha economía (y por lo tanto sus empresas) para el abastecimiento y suministro de su mercado interior y para la exportación de bienes y servicios al exterior” (pág. 186).

Coriat (1994), define la competitividad en función del manejo del comercio internacional; donde “una economía nacional es competitiva cuando es capaz, a través de sus exportaciones, de pagar las importaciones necesarias para su crecimiento, crecimiento que debe estar acompañado de un aumento en el nivel de vida” (pág. 74).

Ten Kate (1995), afirma que la competitividad puede mirarse desde una perspectiva comercial o financiera. La comercial que es “la capacidad de un país para competir eficazmente con la oferta extranjera de bienes y servicios en el mercado doméstico y extranjero” y la financiera que es “la capacidad de un país para atraer capital extranjero” (pág. 142).

Müller (1995), expresa que este término puede entenderse mejor mediante un mapa:

Cuyo objetivo es el mismo con cualquier definición del término: conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados. Este mapa se asemeja a un caleidoscopio; a un conjunto ordenado y flexible de conceptos que puede adaptarse a los intereses y objetivos de las personas que desean utilizarlo. Y, como un caleidoscopio, el mapa sirve para innumerables fines: presenta un territorio y

sus caminos, y las incógnitas que acompañan los caminos parcialmente conocidos, pero sin proveer los elementos específicos para el examen de problemas particulares. Para ellos hay que elaborar el concepto adecuado (pág. 138).

La primera aproximación teórica al concepto de competitividad sistémica fue hecha por los exponentes del concepto de competitividad estructural. Aquel fue acuñado en 1996 por investigadores del Instituto Alemán de Desarrollo, en el que se destacan entre sus principales exponentes a Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer (1996), al considerar dentro de la competitividad, no solo las categorías económicas sino también la dimensión política y de gestión en la construcción de la competitividad. El concepto de competitividad sistémica enfatiza en los siguientes aspectos: la competitividad de la economía descansa en medidas dirigidas a un objetivo, articuladas en cuatro niveles del sistema (el nivel meta, macro, micro y meso) y se basa asimismo en un concepto pluridimensional de conducción que incluye la competencia, el diálogo y la toma conjunta de decisiones, concepto al que están adscritos los grupos relevantes de actores. De esta manera la competitividad sistémica afecta a las empresas en el plano local, regional, nacional y supranacional.

Para Ivancevich, Skinner & Lorenzi (1997), la competitividad es la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo, la renta real de sus ciudadanos.

Década del 2000 en adelante

Autores como Lall (2001) han debatido de forma extensa la competitividad y han dado cuenta de las diferentes posturas asumidas por otros sobre el tema.

Por otro lado, Artaraz (2001), afirma que uno de los factores primordiales para apalancar la competitividad de las empresas (con independencia de su tamaño), es el desarrollo sostenible, ya que sus dimensiones encauzan a las organizaciones en el manejo simultáneo de los factores económicos (desarrollo económico), sociales (crecimiento social) y medioambientales (equilibrio ambiental).

Sallenave (2004), afirma que la competitividad es el fin de toda la actividad empresarial, logrado a través de una estrategia (saber hacia dónde va la empresa y como lo va a lograr); de una organización, para llevar a cabo la estrategia; y de una cultura que dinamice la organización y motive a su gente.

Romo & Musik (2005), en cuanto al análisis de la competitividad en el sector industrial, plantean que una industria se define como el conjunto de organizaciones que se dedican a actividades económicas similares, y que la competitividad se deriva de una productividad superior, ya sea enfrentando costos menores a los de sus rivales nacionales o internacionales en la misma actividad o mediante la capacidad de ofrecer productos con un valor más elevado.

Para Ferrer (2005), la competitividad desde el enfoque industrial:

No surge espontáneamente al modificarse el contexto macroeconómico, ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresa. Es más bien el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad” (pág. 150).

Berumen (2006), afirma que para ser una empresa competitiva, no solo requiere lograr una rentabilidad sostenida en el tiempo, una productividad fruto del manejo eficiente de los recursos disponibles, un impacto positivo gracias al excelente producto o servicio que se ofrece al cliente, sino también una serie de prácticas responsables enmarcadas dentro de una gestión sostenible y sustentable. A su vez, la competitividad de la empresa es el resultado del cambio y el aprendizaje de organizaciones, regiones y países en un entorno de competencia resultado de la globalización.

Viedma (2007), afirma que es la capacidad de una empresa u organización para desarrollar y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permitan disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socioeconómico en el que actúa.

Lombana & Rozas (2009), analizan la competitividad que existe entre empresas del ámbito regional que buscan la creación y agregación de valor, utilizando las estrategias gerenciales apropiadas para generar prosperidad, en los niveles macro, meso y micro. Para estos autores es preciso determinar el nivel de análisis, es decir el espacio en el cual se ubican los agentes económicos.

Mathews (2009), En su libro sobre el análisis de las medianas y pequeñas empresas definió la competitividad empresarial e institucional como:

La capacidad que tiene una organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve. Estas ventajas están definidas por sus recursos y su habilidad para obtener rendimientos mayores a los de sus competidores (pág. 13).

Burbano, González & Moreno (2011), definen la competitividad desde la perspectiva del European Management Fórum como una medida de la capacidad inmediata y futura de las empresas de diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos en términos de precios y más allá de los precios se combinan para formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores, el juez final es entonces el mercado (pág. 57).

Conceptualización de la competitividad desde el Estado y los Organismos Multilaterales

En el contexto de la economía globalizada, el concepto de la competitividad se abarca desde el Estado y los Organismos Multilaterales a los cuales pertenecen los diferentes países que le dan una presentación diferente, pero con algunos elementos concomitantes, en tal caso se tiene:

En la Comisión Presidencial de Competitividad Industrial (1985), Chairman LaFalce definió la competitividad como “el

grado en que una nación puede, bajo condiciones de mercado libre, producir bienes y servicios que satisfagan los requerimientos de los mercados internacionales y, simultáneamente, mantener o expandir los ingresos reales de sus ciudadanos” (pág. 12).

En el primer informe al Presidente y al Congreso; el Consejo de Política de Competitividad de los Estados Unidos (1992), define la competitividad como la capacidad de producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales mientras los ciudadanos gozan de un nivel de vida creciente y sostenible a largo plazo.

En el Anuario de Competitividad Mundial, IMD (2003), se determinó que:

La competitividad de las naciones es 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 para su pueblo”...“La competitividad de las naciones se relaciona con la forma en que ellas crean y mantienen un entorno que sustente la competitividad de sus empresas (pág. 123).

La Red Internacional de Investigadores en Competitividad en el informe de educación y competitividad de su VII Congreso (2013), cita la definición de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE *en 1997* “La capacidad de las empresas, industrias, regiones y naciones para generar ingresos y niveles de empleo altos de una manera sostenible, estando expuesta a la competencia internacional” (pág. 1465).

Las primeras variables que tomaron relevancia a la hora de explicar el término estaban ligadas a la productividad y renta-

bilidad, expuestas por autores como: European Management Forum (1980); Zysman, Kenney & Tyson (2019); Porter (1999); el Informe de la Comisión Especial de la Cámara de los Lores sobre Comercio Internacional en 1985; Alic (1987); Haguenuer (1989). La competitividad se podía apreciar como la capacidad que tenían las empresas de diseñar, producir y vender productos con óptimas condiciones de calidad y a costos inferiores que sus competidores; los altos índices de productividad iban asociados directamente con mayores rendimientos y salarios justos.

Diversos autores del siglo XXI: OCDE (2001); Romo & Musik (2005); Lombana (2009); Mathews (2009) resaltaron la importancia que tiene para el término competitividad a nivel micro el ingresar con éxito a los mercados nacionales e internacionales, a la vez que mantener e incrementar su participación con el tiempo; así mismo destacaron la generación de valor agregado haciendo uso de estrategias gerenciales apropiadas.

Por lo tanto, la competitividad de una empresa dependerá de la gestión propia y la administración de sus servicios al exterior. Aun así, en una empresa existen dos tipos de competitividad: la interna y externa. Internamente, los trabajadores deben estar cualificados y preparados para su posición a fin de hacer su trabajo lo mejor posible, pero también es importante la innovación destinada a una competitividad exterior, a un mercado saturado y que cada vez es más completo en su cualificación y también en su servicio. Una empresa, para ser competitiva, siempre debe tener en mente la renovación, ajustarse a lo que el necesite, según las definiciones descritas en el cuadro anterior, se puede observar que el concepto de competitividad puede ser empleado tanto desde la perspectiva empresarial como regional o nacional

y su significado presentará algunas variaciones dependiendo del contexto en el cual sea aplicado.

Para la OECDE (2013), es “la capacidad de un país (región, localidad) para ofrecer el objetivos más allá del PIB para sus ciudadanos hoy y mañana” (pág. 13).

Investigadores y la competitividad

Michael Porter, es uno de los investigadores y especialistas económicos que más ha aportado al tema de competitividad, Algunos de los conceptos emitidos por este autor sobre competitividad se citan a continuación.

Porter (1985). La competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales.

Porter (1999). La competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos y de la eficiencia productiva. El concepto de competitividad conlleva al concepto de excelencia, que implica eficiencia y eficacia por parte de la organización.

En el libro “La ventaja Competitiva de las Naciones: presentó las bases de lo que sería una teoría de la competitividad, al enunciar que:

La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual ésta produce bienes

y servicios. Políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y políticas estables, son condiciones necesarias, pero no suficientes para asegurar una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías compiten. Entender los fundamentos microeconómicos de la competitividad es vital para la política económica nacional (pág. 179)

Las variables claves para explicar la competitividad, se encuentran relacionadas con la productividad y la rentabilidad. Esto puede verse corroborado cuando Porter plantea que la competitividad se podía definir como la capacidad que tienen las empresas de diseñar, producir y vender productos con óptimas condiciones de calidad y a costos inferiores que sus competidores.

Otro factor clave que se encuentra inmerso en la definición del término competitividad es el precio de los productos, considerado como un factor determinante en el proceso de selección de una empresa.

Las investigaciones conducidas por Porter han demostrado que las empresas de clase mundial tienden a concentrarse en pequeñas áreas geográficas específicas, para cada tipo de industria. Estas áreas tienen características comunes que se relacionan con la calidad alta y especializada de los factores de producción, el intenso nivel de rivalidad entre las compañías locales, la existencia de consumidores muy exigentes, y el número y calidad de proveedores e industrias relacionadas. Estas concentraciones de compañías interrelacionadas han sido denominadas por Mi-

chael Porter con el término de clúster (en inglés, racimo) o aglomerado.

Afirma Porter que, aunque una estrategia empresarial no es igual a una estrategia competitiva, las dos están conectadas y entrañan cuestiones relativas al sector y a la ventaja competitiva. Por lo tanto, los dos conceptos sirven de base para examinar cualquier situación competitiva (Porter M. E., 1999).

De igual manera el concepto de “competitividad de la agricultura” como se analiza en este estudio, debe entenderse dentro del marco del desarrollo sostenible, que comprende cuatro dimensiones: la social, la política-institucional, la ambiental y la económica. Los objetivos de estas dimensiones son, respectivamente, equidad, gobernabilidad, sostenibilidad y competitividad (Sepúlveda, 2008).

Pudieran ofrecerse otras definiciones de competitividad que, en todo caso, no cambiarían mucho el cuadro de interrogantes de la investigación. Otro aspecto es que una vez examinados los problemas significativos y los puntos de consenso alrededor de la competitividad; de la teoría básica por ahora, conviene retener los siguientes aspectos:

Cualquiera que sea el concepto específico de ventajas competitivas (de un país, de un sector, de una firma), este se refiere a la inserción en la economía internacional, al acceso a los mercados externos y a la mejor forma de preservar de manera competitiva (es decir, en una economía abierta) el mercado doméstico.

Cualesquiera que sean el índice de competitividad adoptado, la medición se refiere, en todo, caso al posicionamiento y des-

empeño en el mercado, bien sea de las firmas, de los productos o de los sectores. La selección de indicadores depende del ángulo del problema alrededor del cual se quiera enfatizar (Bejarano, 1995).

En suma se puede decir que la competitividad no se comprende de igual manera para economistas, académicos, gobiernos, organizaciones e instituciones internacionales que han elaborado diferentes definiciones, por lo tanto generan varias clasificaciones (taxonomía) y diferentes miradas, como la competitividad empresarial, la competitividad de los países, la competitividad urbana, la competitividad industrial; y actualmente se discute según los enfoques la competitividad estructural y sistémica. De igual forma, independientemente de los diferentes conceptos, definiciones, interpretaciones, acepciones y clases, el término competitividad se destaca consolidándose como una tendencia en el mundo, siendo utilizado por académicos, presidentes de compañías, Estados, empresarios, gerentes, y en últimas por personas del común.

Modelos de competitividad

Este trabajo se basa principalmente en los aportes conceptuales de MEG, MMGO y en la experiencia de los proyectos agrícolas regionales, busca estimular la reflexión sobre marcos conceptuales novedosos, las posibles alternativas del abordaje de problemas en las empresas y en las sugerencias para los eventuales ajustes al modelo que más se acoplen a las consideraciones del agente interesado en aplicarlo.

Es importante resaltar que el análisis no pretende ser exhaustivo dada la magnitud de la tarea que implica plantear un Modelo Gestión Empresarial MGE para el sector agrícola, sino que pretende sentar las bases de un debate que el país está en mora de realizar.

A continuación se presenta la recopilación y análisis de los modelos de competitividad más representativos que han sido planteados por diversos autores y organismos gubernamentales y multilaterales:

- *Indicador de Competitividad Regional de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)*. La UNAM utiliza una visión sistémica que define los factores de la estructura económica y su aporte a la competitividad, la interrelación entre factores y los criterios de valoración para el seguimiento de los indicadores. La única variable independiente del modelo es la inversión.

La propuesta de la UNAM está centrada en la capacidad tecnológica regional y su utilización, que conlleva un proceso constante de ampliación o modernización de su capacidad productiva, reflejada en tres categorías básicas: productividad, flexibilidad, y calidad. La modernización se logra a través de inversión en equipamiento (valor agregado se basa en el nuevo patrón tecnológico y de empleo) o en reordenamiento de condiciones técnicas existentes (valor agregado basado en ganancias de productividad, competitividad, nuevos productos, sin aumento de empleo).

El modelo utiliza 9 variables de nivel, 10 tasas de crecimiento, 56 variables auxiliares, 8 constantes y una competitividad regional (García, León, & Nuño, 2016).

- *Propuesta del Centro Regional de Estudios Cafeteros y Empresariales (CRECE)*. Se trata de un estudio elaborado por el CRECE para actualizar el diagnóstico de la competitividad del departamento de Caldas, durante 1997. Participó en el ranking de competitividad departamental del año 2000.

Esta propuesta considera cinco dimensiones: (a) social (analiza las condiciones actuales del capital humano y social del departamento); (b) estructural (muestra la dinámica del crecimiento económico regional y los cambios estructurales determinantes de ese crecimiento); (c) institucional (se enfoca en identificar la presencia de las instituciones en los municipios, menos en Manizales, y la correlación con variables sociales, económicas y políticas); (d) empresarial (aplicación de una encuesta a empresarios) y (e) regional.

- *Indicadores de Competitividad del Centro de Investigaciones para el Desarrollo (CID)*. Trabaja con dos tipos de categorías: las correspondientes a factores estructurales determinantes de la competitividad en el tiempo (ICDE), y los factores que revelan la competitividad por medio de indicadores de crecimiento en el mercado y en la calidad de vida (ICDR). Los indicadores reflejan la capacidad de construir socialmente proyectos compartidos de futuro a partir de la existencia de un sentido de pertenencia a una ciudad, región o nación (Centro de Investigaciones para el Desarrollo (CID), 2002).

Se han tenido en cuenta ocho categorías principales para la construcción del indicador de competitividad estructural a nivel departamental (ICDE) así: Infraestructura productiva y localización. Dotación de recursos naturales. Acumulación de capital humano y empleo. Empresas. Innovación y tecnología. Instituciones. Gestión del gobierno. Inserción en la economía mundial.

- *Modelo matemático para determinar la competitividad de las PYMES.* Las pequeñas y medianas empresas y, en general, la industria colombiana y la latinoamericana, luego de la apertura económica y de la globalización de las economías, evidenciaron serios problemas de productividad y competitividad, cuando ingresaron al mercado nacional productos extranjeros de mejor calidad y con precios más bajos.

Con base en los parámetros establecidos por Peter Drucker, Michael Porter, Ken Blanchar, Ugo Fea, Peter Senge, Imai Masaaki, Karl Albrecht y otros, se diseñó el perfil internacional de los niveles de productividad y competitividad de una organización, que son las bases teóricas de los modelos. Estos parámetros se relacionan con temas y conceptos como: talento humano y liderazgo, cultura organizacional y dirección administrativa, gestión del mercadeo, previsión tecnológica e industrial, manejo de los materiales, tecnología, costos, métodos de comunicación, procesos y control en los procesos, planeación estratégica, benchmarking, ingeniería robusta, investigación y desarrollo, sistemas de calidad y mejoramiento continuo, innovación y creatividad, sistemas de producción, servicio al cliente, tecnología y gestión del conocimiento, factores de contexto, competitividad y otros.

En el diseño del modelo propuesto se consideraron los factores y las variables externas e internas de mayor incidencia en los niveles de productividad y competitividad; para ello se integraron factores y variables tecnológicas, administrativas, productivas, humanas y del entorno empresarial.

Este modelo tiene las siguientes características que permiten su valoración:

Talento Humano. Materiales. Métodos de Comunicación. Métodos de Control. Métodos Financieros. Métodos Administrativos. Métodos de Producción. Investigación y Desarrollo. Sistema de Calidad. Tecnología y Conocimiento. Medio Externo.

Establecidos los 11 factores y las 31 variables, se aseguró un alto nivel de confiabilidad en los resultados. Para ello se diseñó un modelo matemático de valoración cuantitativa para cada factor y variable. El método matemático utilizado fue el de progresión aritmética de valoración cuantitativa aplicada a cada factor. El modelo considera que una empresa difícilmente logra un 100% de competitividad, *por* lo tanto, estableció que *el 80% es un valor internacionalmente confiable de competitividad*, en concordancia con el principio de Pareto. El concepto de Pareto fue aplicado a los resultados matemáticos de las 31 variables, y se encontró que solo 16 de ellas corresponden al 80% de la ponderación total, siendo las más relevantes y críticas en la competitividad.

Sin embargo, este modelo se enfoca básicamente en el análisis interno de la empresa dejando de lado los factores externos que la afectan, aspecto determinante en el logro de la competitividad empresarial (Quiroga, 2003).

De los modelos mencionados se puede deducir que El Centro de Investigaciones para el Desarrollo, trabaja con dos tipos de indicadores: los correspondientes a factores estructurales determinantes de la competitividad en el tiempo (ICDE), y los factores que revelan la competitividad por medio de indicadores de crecimiento en el mercado y en la calidad de vida (ICDR). El modelo matemático para determinar la competitividad de las PYMES consideró los factores y variables más

relevantes y de mayor incidencia en los niveles de productividad y competitividad. El mapa de competitividad del BID, es una herramienta de fácil utilización e interpretación, lo que la hace muy práctica, esquematizando de forma clara el nivel de competitividad de la empresa tanto por cada una de las áreas que la conforman. El modelo de competitividad propuesto por la Universidad Manuela Beltrán concibe la competitividad en función de la capacidad de gestión de la gerencia 129 en todos los aspectos del negocio.

Además de los modelos presentados existen otros modelos que se tienen en cuenta para establecer la correlación de los descriptores, estos son:

- *Índice Global de Competitividad (IGC)*. Durante los últimos años el FEM¹ ha basado su análisis competitivo sobre el IGC, un muy amplio índice que permite medir la competitividad nacional, teniendo en cuenta el entorno microeconómico y macroeconómico del país, además del conjunto de instituciones, políticas y factores que marcan los niveles de prosperidad económica en el corto y mediano plazo. Este índice fue desarrollado por el profesor Xavier Sala-i-Martin de la Universidad de Columbia que extiende y profundiza los conceptos abarcados por índices anteriores.

Cada año el Foro Económico Mundial publica *el Índice de Competitividad Global el (Global Competitiveness)*, también llamado GCI. Éste índice mide cómo utiliza un país los recur-

1 Foro Económico Mundial es una organización privada, internacional, independiente y sin fines de lucro, que involucra a líderes empresariales, políticos, intelectuales y sociales de todo el Orbe, que comprometidos a mejorar el estado del Mundo, buscan influir en sus agendas industriales, regionales y globales. (INCAE BUSSINESS SCHOOL, 2018).

tos de que dispone y su capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad. Para clasificar los países según su competitividad analiza a través de 12 variables su prosperidad económica: Instituciones. Infraestructuras. Entorno macroeconómico. Salud y educación primaria. Educación superior y formación. Eficiencia del mercado de bienes. Eficiencia del mercado laboral Desarrollo del mercado financiero. Preparación tecnológica. Tamaño del mercado. Sofisticación en materia de negocios Innovación (macro, 2017).

En el último informe de 2018, Colombia obtiene 61,63 puntos en el Índice de Competitividad, publicado por el Foro Económico Mundial, que mide cómo utiliza un país sus recursos y capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad. Colombia ha mejorado su puntuación respecto al informe del año anterior en el que obtuvo 61,29 puntos (Datos Macro, 2018).

- *Modelo del instituto para el desarrollo de la gerencia (IMD).* El IMD ha desarrollado un modelo y un sistema de medición que hace un ranking anual entre un poco más de medio centenar de países. Este reporte se presenta cada año publicado como The World Competitiveness Yearbook.

El modelo tiene como base el propuesto por R. Farmer y B. Richman en 1965 y ha sido refinado por los economistas del Instituto, cuya sede es Lausana (Suiza). Ellos propusieron cuatro grandes áreas que determinan la competitividad: económica, político-legal, educacional y socio-cultural que fueron cruzadas con funciones de los negocios tales como planeación, mercadeo o producción.

El IMD las traduce en las siguientes: Desempeño económico

con 5 factores para 74 indicadores. Eficiencia del gobierno con 5 factores para 84 indicadores. Eficiencia de los negocios con 5 factores para 66 indicadores. Infraestructura con cinco factores para 90 indicadores (Gobierno de México, 2017).

Este modelo tiene las siguientes características que permiten su valoración: Economía Doméstica. Eficiencia Gubernamental. Eficiencia Comercial. Infraestructura.

- ❑ *Mapa del BID*. Este modelo tiene las siguientes características que permiten su valoración: Planeamiento Estratégico. Producción y Operaciones. Aseguramiento De la calidad. Comercialización. Contabilidad y Finanzas. Recursos Humanos. Gestión Ambiental. Sistemas de Información (BID, 2019).
- ❑ *Modelo Universidad Manuela Beltrán*. Este modelo tiene las siguientes características que permiten su valoración: Gestión comercial. Gestión financiera. Gestión de Producción. Ciencia y Tecnología. Internacionalización. Gestión gerencial (Jiménez, 2006).
- ❑ *Caracterización empresas comerciales del AMCO*. Este modelo tiene las siguientes características que permiten su valoración: Comercial. Financiera. Conocimiento (personas). Tecnología (procesos). Orientación Humanista. Orientación Planificadora. Toma de Decisiones. Orientación Hacia las Normas y Reglamentos (Castaño & Gutierrez, 2011).

2

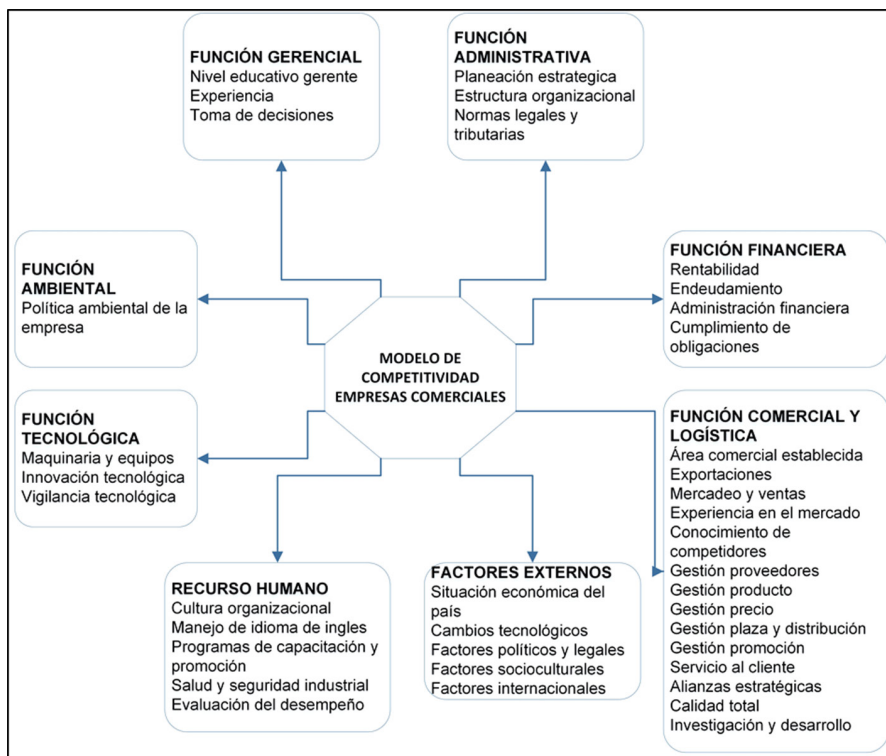
TRATAMIENTO METODOLÓGICO

Este trabajo es de tipo exploratorio, tiene un enfoque y alcance cuantitativo, el trabajo de campo se realiza con los estudiantes de práctica de IX semestre Programa de Administración de Negocios del año 2019 de la Universidad del Quindío, con el acompañamiento y dirección de la docente María Patricia Giraldo; y las propuestas para las necesidades que requieren de mejoramiento en el primer semestre del 2020.

Con el fin de que el lector tenga un mayor acercamiento con las funciones, descriptores y variables de análisis con que opera el Modelo MGE, se sugiere analizar el libro Modelos de Modernización para la Gestión de Organizaciones y la tesis Doctoral Modelo de Gestión Empresarial para evaluar la competitividad de los productores de café diferenciado Giraldo (2019).

Sin embargo, para ampliar el conocimiento sobre el tema, en la Figura 1, se presenta un modelo de competitividad diseñado para empresas de tipo comercial.

Figura 1. Modelo de competitividad para empresas comerciales



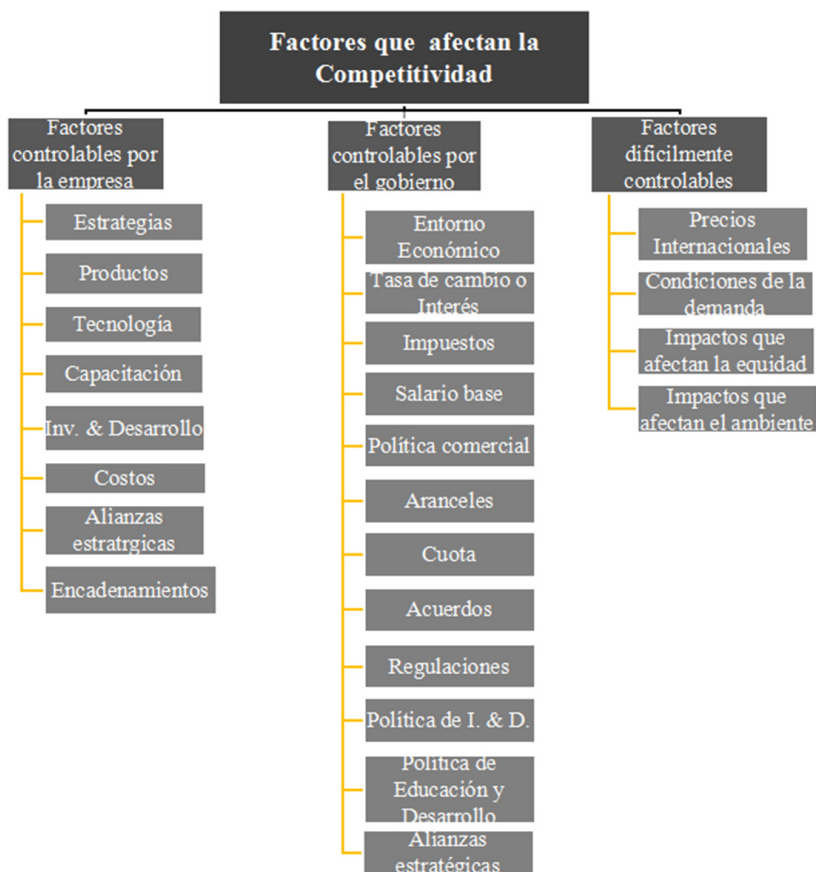
Fuente: Castaño & Gutiérrez (2011).

Con relación a las categorías analítica, 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 la hay de metodologías que buscan medir determinados elementos de la competitividad, basándose en diferentes factores condicionantes.

El IICA sugiere un marco metodológico de la competitivi-

dad, 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 como se muestra en la Figura 2.

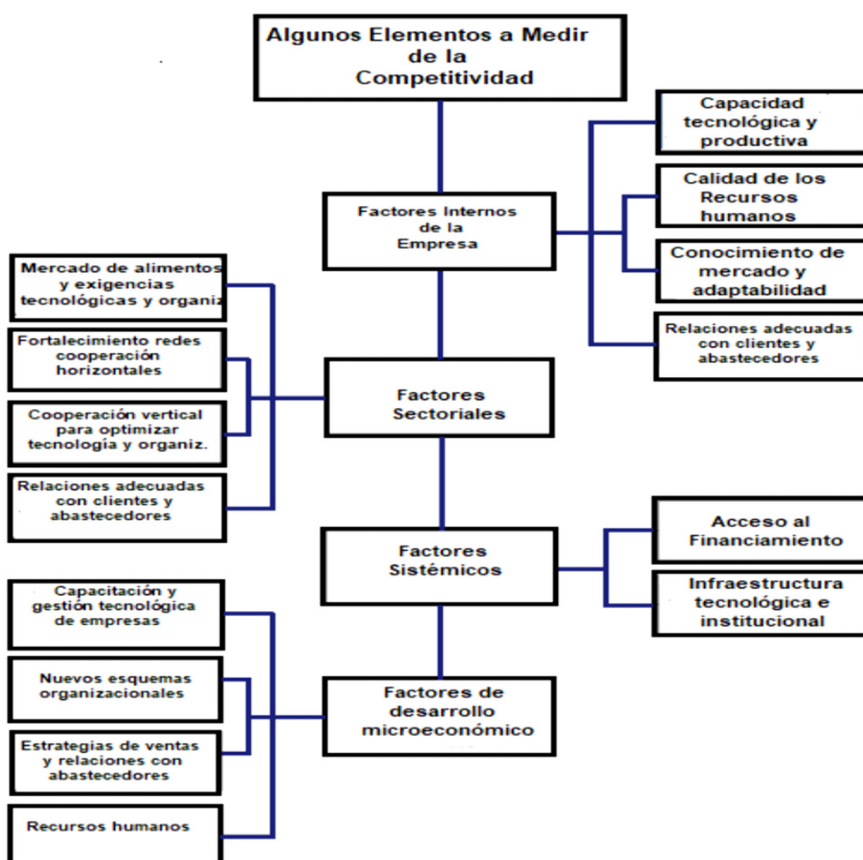
Figura 2. Factores que afectan la competitividad



Fuente: Müller (1993)

Por otro lado, la FAO 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, como se muestra en la Figura 3.

Figura 3. Algunos elementos para medir la competitividad.



Fuente: (Rojas, Romero, & Sepúlveda, 2000)

Contenido del modelo. Variables

El modelo MGE considera las funciones con sus descriptores y variables externas e internas de mayor incidencia en los niveles de competitividad y productividad; el Modelo de tiene las siguientes funciones que permiten la valoración de: Talento Humano. Materiales. Métodos de Comunicación. Métodos de Control. Métodos Financieros. Métodos Administrativos. Métodos de Producción. Investigación y Desarrollo. Sistema de Calidad. Tecnología y Conocimiento. Medio Externo.

El modelo MGE ha establecidos ocho funciones, 22 componentes, 117 variables 280 descriptores, que aseguran un alto nivel de confiabilidad en los resultados en su valoración cuantitativa para cada función, descriptores y variables. El método matemático de valoración de cada variable utilizado es cuantitativo para lo cual se definen cuatro estadios, y se establece una escala para los diferentes niveles de crecimiento en términos de competitividad capacidad de gerencia, de recursos y de infraestructura en una escala basada en el concepto de cuartiles: 0-25; mayor a 25- 50; mayor a 50 – 75 y mayor a 75 -100 al interior de cada una de las variables, que conforman los descriptores y por suma las funciones. El MGE considera que una empresa difícilmente logra un 100% de competitividad, por lo tanto, estableció que el 80% es un valor internacionalmente confiable de competitividad, en concordancia con el principio de Pareto.

El modelo MGE se concibe como una herramienta que evalúa la competitividad y compatibilidad entre la empresa y su entorno en un momento determinado, en base elementos microeconómicos, mesoeconómicos, por medio de una visión sistémica y

holística que se consideran fundamentales en el desarrollo y el alcance de la competitividad, esto hace necesario un estudio de los diferentes modelos de competitividad VS el MGE, siendo así se presenta en la Tabla 1, se relacionan los modelos de competitividad, su afinidad con el modelo MGE, con sus funciones, variables y descriptores en cuanto a correspondencias, diferencias y afinidades.

Tabla 1. Modelos de Competitividad VS modelo MGE

| Modelos | Descriptores | Correspondencia | Diferencia | Afinidad% con MGE |
|---|---------------------|------------------------|-------------------|--------------------------|
| Índice Global de Competitividad (IGC) | 11 | 9 | 2 | 82% |
| Instituto para el Desarrollo de la Gerencia IMD | 4 | 3 | 1 | 25% |
| Mapa del BID | 11 | 11 | 0 | 100% |
| Modelo Universidad Manuela Beltrán | 6 | 6 | 0 | 100% |
| Modelo Empresas Comerciales del AMCO | 8 | 8 | 0 | 100% |

Fuente: Tesis Doctoral. Modelo de Gestión Empresarial para evaluar la competitividad de los productores de café diferenciado. (Giraldo, 2019).

Cabe señalar que este trabajo hará una contribución importante al estudio de los criterios de competitividad y su aplicación en las empresas agrícolas de una forma más clara y fácil de apli-

car, según las circunstancias de lugar, de modo y de los objetivos empresariales, institucionales y gubernamentales.

A continuación, en la Tabla 2, se presentan los cuatro estadios posibles de acuerdo con su nivel de desarrollo, calificándola de forma incremental de 0 a 100, por esta razón cada variable debe ser calificada si y solo si en un solo estadio, de acuerdo con las condiciones manifiestas de desarrollo y el juicio del observador así:

Tabla 2. Valoración de las variables por su desarrollo

| Porcentaje de nivel de desarrollo | | | |
|--|---------------------|----------------------|-------------------|
| Estadio | I. Iniciando | D. Desarrollo | M. Madurez |
| Uno | 8% | 17% | 25% |
| Dos | 33% | 42% | 50% |
| Tres | 58% | 67% | 75% |
| Cuatro | 83% | 92% | 100% |

Fuente: creación de la autora.

Las variables cualitativas de las funciones que se procesan se convierten en variables cuantitativas dando el resultado de cada una de las funciones que son los elementos de valoración que utiliza el modelo, que conducen a un diseño de la ruta de mejoramiento, en tal caso es necesario conciliar con los Directivos de la empresa las propuestas de mejora en los diferentes componentes y de igual forma en base a los resultados del modelo MGE (Ver Tabla 3).

Tabla 3. Estadios del Modelo MGE

| Modelo de Gestión Empresarial para Evaluar la Competitividad MGE, de los productores de café diferenciado en Colombia | | | |
|--|---------------------|-------------------|----------------|
| Fase | Introducción | Desarrollo | Madurez |
| Estadio 1 | 0 – 8 | > 8 – 17 | > 17 -25 |
| Estadio 2 | > 25 – 33 | > 33 - 42 | > 42 - 50 |
| Estadio 3 | > 50 – 58 | > 58 - 67 | > 67 - 75 |
| Estadio 4 | > 75 – 87 | > 87 - 92 | > 92 - 100 |

Fuente: Libro Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones. (Perez U, y otros, 2009)

Tabla 4. Características de los estadios de desarrollo de las organizaciones

| | |
|-----------------------------|---|
| Estadio 1 (0-25) | Procesos informales Gerencia autoritaria (Feudal) Presencia en mercados locales cautivos Conocimiento reposa en el gerente Orientación al producto y no al mercado Productos de Bajo valor agregado En supervivencia Baja Productividad Funcionales Escasa especialización, artesanal y empírica Pocos profesionales en la gestión de la empresa Mercado local Contabilidad orientada al cumplimiento de normas |
|-----------------------------|---|

| | |
|--|--|
| <p>Estadio 2 (Mayor que 25-50)</p> | <p>Procesos en Construcción Junta Directiva o de socios poco funcional Gerencia que escucha algunos de sus colaboradores Con avances en la contratación de profesionales Ausencia de instrumentos modernos de gestión Orientación a la producción Mercado local ampliado Contabilidad formalizada y principios de presupuestación Estrategias no documentadas Cumplimiento de lo estrictamente legal Elementos de diseño de producto o servicio</p> |
| <p>Estadio 3 (mayor que 50-75)</p> | <p>Los cargos críticos de la empresa son profesionales Formalizada Trabajando en mejoramiento continuo Comenzando con ISO Orientación a las ventas Mercado regional y nacional Área de finanzas formalizada Direccionamiento estratégico implementado Mercado de países cercanos Formalización de procesos Cultura organizacional de bienestar Junta Directiva en operación Métodos para desarrollar nuevos productos o servicios Productos y servicios mejorados</p> |

| | |
|---|---|
| Estadio 4 (Mayor que 75-100) | <p>Desarrollo, seguimiento y aprendizaje</p> <p>Prácticas de gestión</p> <p>Organizaciones que aprenden a aprender</p> <p>Innovadora</p> <p>Gerenciando y generando conocimiento</p> <p>Empresa en aprendizaje continuo</p> <p>En mantenimiento de ISO u otro sistema</p> <p>Haciendo Benchmarking</p> <p>Flexible</p> <p>Procesos técnicamente definidos de acuerdo con los componentes organizacionales</p> <p>Orientación al mercado</p> <p>Orientación a la creación de valor</p> <p>Análisis prospectivos con sistema de indicadores</p> <p>Inserción global</p> <p>Cultura organizacional de armonía y generando calidad de vida</p> <p>Investigación y desarrollo explícito</p> <p>Productos y servicios diferenciados</p> |
|---|---|

Fuente: Libro Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones. (Perez U, y otros, 2009)

Tabla 5. Ficha técnica del trabajo de campo

| Ficha técnica del trabajo de campo | |
|---|--------------------------|
| País | Colombia |
| Cantidad de Fincas donde se obtuvo la información | 75 |
| Número de fincas encuestadas | 37 |
| Forma de recolección de la información | Formato MMGO |
| Trabajo de Campo | Segundo semestre de 2019 |

Fuente: creación de la autora.

Teniendo en cuenta los siguientes modelos: El modelo de la matriz MMGO (2009) y otros modelos como el del Instituto para el Desarrollo de la Gerencia (2017), el Mapa del BID (2019) y el Modelo de la Universidad Manuela Beltrán (2006); y considerando cuidadosamente la competitividad de una empresa, esta dependerá de la gestión propia y la administración de sus procesos y servicios al interior y exterior preferiblemente, aun así, en una empresa existen dos tipos de competitividad: la interna y externa; que cada vez es más compleja en su cualificación y también en valoración de su servicio. Una empresa, para ser competitiva, siempre debe tener en mente la innovación, la renovación, la tecnología, ajustarse a lo que el mercado necesita en ese momento y estar permanentemente informada de los cambios del mismo.

Tabla 6. Modelo MGE con su respectivo número de variables y descriptores

| Modelo de Gestión Empresarial para Evaluar la Competitividad MGE de los productores de café diferenciado de la Corporación Cordillera-nos del Quindío - Colombia | | |
|---|------------------|---------------------|
| Funciones | Variables | Descriptores |
| 1. Función Gerencial | | |
| Nivel de escolaridad * | 1 | 6 |
| Experiencia * | 1 | 3 |
| Toma de decisiones * | 1 | 3 |
| Subtotal | 3 | 12 |
| 2. Función Administrativa | | |
| Estructura organizacional | 6 | 7 |
| Comunicación e información | 3 | 14 |
| Direccionamiento estratégico | 4 | 11 |
| Normas legales y tributarias * | 1 | 3 |
| Subtotal | 14 | 35 |
| 3. Función Comercial - Logística | | |
| Gestión de mercados | 10 | 24 |
| Exportaciones | 6 | 13 |
| Importaciones | 7 | 8 |
| Logística | 9 | 10 |
| Asociatividad | 5 | 17 |
| Subtotal | 37 | 72 |
| 4. Función Financiera | | |
| Finanzas | 6 | 34 |
| Cumplimiento de obligaciones * | 1 | 3 |
| Cumplimiento de obligaciones * | 7 | 37 |

| | | |
|--------------------------------------|------------|------------|
| 5. Función del Talento Humano | | |
| Gestión humana | 14 | 40 |
| Cultura organizacional | 4 | 13 |
| Nivel de idioma inglés * | 1 | 4 |
| Subtotal | 19 | 57 |
| 6. Función Tecnológica | | |
| Gestión de la producción | 13 | 12 |
| Innovación y conocimiento | 7 | 19 |
| Maquinaria y equipos * | 1 | 4 |
| Subtotal | 21 | 35 |
| 7. Función Ambiental | | |
| Medio ambiente | 7 | 21 |
| Subtotal | 7 | 21 |
| 8. Función Factores Externos | | |
| Entorno económico | 9 | 11 |
| Subtotal | 9 | 11 |
| Total | 117 | 280 |

En esta Tabla, las variables en negrita y con * son complementarias al modelo MMGO.

Fuente: Elaboración los autores.

Función Gerencial

La función gerencial es un instrumento fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa por lo tanto se puede decir, que la gerencia es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización, durante una continua motivación donde estimule inspeccione oriente y premie constantemente la labor desarrollada, a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar.

Los componentes que contiene esta función son:

Nivel de Escolaridad. La “gerencia” se trata de un cargo o posición dentro de la organización de una institución o empresa. El gerente es una persona que se encuentra a cargo de la coordinación o dirección de las actividades y funciones de una parte, de un departamento, sector o grupo de trabajo.

Si bien la gerencia no requiere de conocimientos específicos ni certificados, sino que se trata de conocimientos que pueden ser adquiridos mediante la práctica y la adquisición del saber administrar, actualmente el desarrollo y la complejidad del mundo empresarial hace que la gerencia sea una carrera que se estudia.

Se hace necesario que un gerente tenga conocimientos que comprenden: Técnicas de negociación. Conocimientos de estadística y contabilidad. Métodos de implementación de tareas, Manejo de personal. Leyes laborales y legislación del trabajador. Normas de seguridad, entre otros aspectos (Pérez & Coutín, 2005).

Una función de la Gerencia es la organización; no es controlar desde el tope; es darle a un grupo de personas los medios para llevar a cabo una tarea, por eso es necesario conocer sobre los elementos de control.

Así el gerente “organizador” hace más que: definir las tareas de cada uno y diseñar un organigrama con líneas de autoridad y responsabilidad, pero además es importante contar con buenos conocimientos sobre el proceso administrativo.

El gerente debe pensar en toda la estructura de la empresa, la organización es solamente una parte de la estructura, y esto requiere conocimiento sobre el diseño y la toma de decisiones sobre la estructura organizacional.

Experiencia. Del latín experiencia, es el hecho de haber presenciado, sentido o conocido algo. La experiencia es la forma de conocimiento que se produce a partir de estas vivencias u observaciones.

En concreto, ese vocablo latino se compone de tres partes diferenciadas: el prefijo ex, que es sinónimo de “separación”; la raíz verbal peri-, que puede traducirse como “intentar”, y el sufijo -entia, que equivale a “cualidad de agente” (Pérez Porto & Merino, 2014).

Se entiende por experiencia los conocimientos, las habilidades y las destrezas adquiridas o desarrolladas mediante el ejercicio de una profesión (gerenciar), arte u oficio.

La experiencia profesional, es la adquirida a partir de la terminación y aprobación del pensum académico de la respectiva formación profesional, en el ejercicio de las actividades propias

de la profesión o disciplina académica exigida para el desempeño del empleo. La experiencia laboral es la adquirida con el ejercicio de cualquier empleo, ocupación, arte u oficio (Gestor Normativo, 2017).

Es lógico suponer que la habilidad de un mando para tomar decisiones crece con la experiencia. El concepto de veteranía en una organización con aquellos individuos que tienen el mayor tiempo de servicio, se funda en el valor de la experiencia y por lo tanto reciben mayores beneficios. Cuando se selecciona a un candidato para algún puesto de la organización, la experiencia es un capítulo de gran importancia a la hora de la decisión. Los éxitos o errores pasados conforman la base para la acción futura, se supone que los errores previos son potenciales de menores errores futuros. Los éxitos logrados en épocas anteriores serán acumulativos y soporte para nuevas experiencias.

La experiencia tiene un importantísimo papel en la toma de decisiones. Cuando un mando se enfrenta a un problema, recurre a su experiencia para poder resolverlo de una forma que sabe los solucionó con anterioridad.

Para situaciones mal estructuradas o nuevas, la experiencia puede acarrear ventajas y desventajas. La principal desventaja es que las lecciones de experiencia puedan ser inadecuadas por completo para el nuevo problema, resultando una decisión errónea. Pero también puede ser una gran ventaja, pues da elementos para diferenciar entre situaciones bien o mal estructuradas.

En las organizaciones, o más precisamente, las personas que toman las decisiones importantes, no pueden hacer lo que desean. Se enfrentan a distintas limitantes: financieras, legales, de

mercado, humanas y organizacionales, que inhiben algunas acciones. Los mercados de capital o de productos pueden hacer imposible la creación de una empresa nueva cuando ésta es costosa. Las restricciones legales pueden obstaculizar las actividades de negocios internacionales en las que puede participar una empresa.

Toma de decisiones. Consiste en encontrar una conducta adecuada para resolver una situación problemática, en la que, además, se presentan una serie de sucesos inciertos. Una vez que se ha detectado una amenaza, real, imaginaria, probable o no, y se ha decidido hacer un plan para enfrentarse a ella, hay que analizar la situación.

Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades. La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia.

Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Para tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones .

Hay modelos clásicos de cómo se toman las decisiones Hastie (2011) y existe un esquema básico de resolución de problemas D'Zurilla & Goldfried (1971) que plantea como hacerlo de forma efectiva y que se ha incorporado a la terapia cognitivo conductual con todos los méritos D'Zurilla, Nezu, & Maydeu-Olivares (2015).

La toma de decisiones en una organización se articula con cuatro funciones Administrativas que son: planeación, organización, dirección y control. El proceso no finaliza cuando la decisión se toma; esta debe ser implementada. Bien puede ser que quienes participen en la elección de una decisión sean quienes procedan a implementarla, como en otras ocasiones delegan dicha responsabilidad en otras personas. Debe existir la comprensión total sobre la elección de la toma de decisión en sí, las razones que la motivan y sobre todo debe existir el compromiso de su implementación exitosa. Para tal fin, las personas que participan en esta fase del proceso, deberían estar involucradas desde las primeras etapas que anteriormente hemos mencionado.

Tomar decisiones exige del gerente y los trabajadores; estar informados sobre aspectos económicos, jurídicos, organizativos, administrativos, etc. Así como de conocer las técnicas y métodos más adecuados para concretar dichos conocimientos en acciones. Las actividades elementales de cualquier gerencia son establecer objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar personas.

Simón (1997) plantea que la decisión es el proceso de análisis y selección, entre varias alternativas existentes, que la gerencia deberá seguir, (pág. 381). En este sentido es de observar que el

proceso de toma de decisiones está presente en todas las funciones que debe acometer el gerente, es decir durante la planificación, la organización, la dirección y el control.

Por su parte, la teoría del comportamiento, concibe la organización como un sistema de decisiones. Para esta teoría no es solamente el administrador quien toma las decisiones, son todas las personas dentro de una organización, a través de las áreas de actividad, en todos los niveles jerárquicos y en todas las situaciones están continuamente tomando decisiones relacionadas o no con su trabajo.

En la mayoría de las organizaciones el gerente, el administrador, el director, son quienes debe tomar decisiones estratégicas, tácticas, operativas y adaptativas que sean efectivas, para lograr el objetivo principal, además deben conocer su verdadero rol, buscar instrumentos efectivos que le permitan construir un proceso lógico y alcanzar las metas planificadas. El gerente organizacional al realizar las visitas de acompañamiento antes de decidir cualquier situación, debe involucrar al personal, oír planteamientos, aclarar objetivos.

La toma de decisiones a nivel individual es caracterizada por que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para tomar una decisión ante un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, ésta deberá ser capaz de resolverlo individualmente a través de tomar decisiones con ese específico motivo.

Función administrativa

Es la responsable de proponer el programa general de acción de la empresa. Según Henry Fayol & Frederic Taylor (1985), las funciones administrativas se reparten jerárquicamente dentro de la organización. Las 4 principales funciones administrativas son la planeación, la organización, la dirección, el control.

Los componentes que contiene esta función son:

Estructura organizacional. La estructura se refiere a un patrón de relaciones por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes Stoner & Freeman, (1996), persiguen metas comunes. Es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización. De este patrón surgen los procesos, que son actividades secuenciales dando vida al esquema de la organización por medio de la comunicación, la toma de decisiones y su propio desarrollo.

Al lado de la puesta en marcha de la estructura está la cultura organizacional, que es el patrón de suposiciones básicas utilizado por individuos y grupos para desenvolverse en la organización y su medio ambiente (Gibson, Ivancevich, & Donnely, 2001).

Como lo explica Denison (1991) la cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales del sistema gerencial de una organización.

Así como al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan dichos principios básicos”. Estos dos componentes (estructura y cultura) están mutuamente relacionados y son inseparables. Su grado de inter-

dependencia depende de las variables que son establecidas desde un principio y del momento actual en que vive cada empresa.

Por consiguiente, podemos deducir que *la administración es* el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de utilizar sus demás recursos para alcanzar las metas establecidas (Schuuo, Williams, & Barbezat, 1997).

El concepto de *estructura organizacional* ha cobrado una fuerza enorme después de 1960. Hall (1983), afirma que una estructura organizacional tiene que ver el hecho de que toda organización asigna a las personas diferentes tareas u oficios, que generan rangos y jerarquías. A su vez las posiciones que detentan las personas tienen reglas y normas que especifican, en grados diferentes, cómo deben comportarse en esas posiciones.

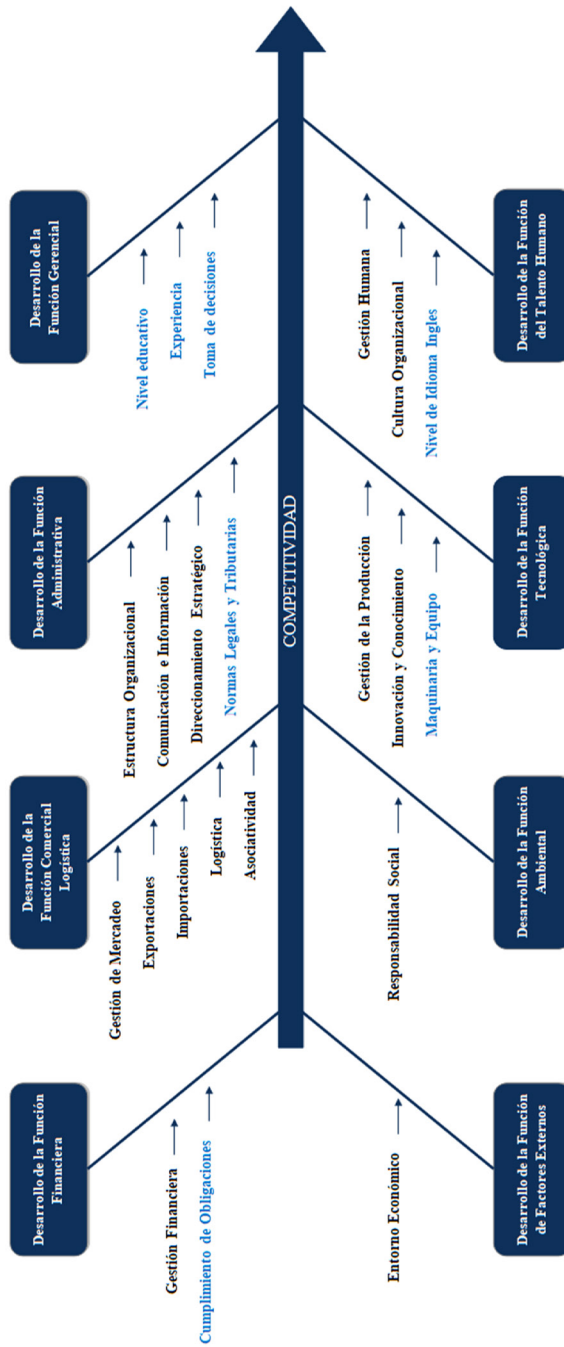
Flippo & Munsinger (1982), definen la estructura organizacional como una función gerencial que tiene como objetivo organizar, un “proceso destinado a establecer relaciones (responsabilidad, autoridad, justificación de las acciones) entre componentes del procesador (personal, funciones y factores físicos), con el propósito de estructurar y orientar a un propósito común. Según estos mismos autores, el proceso formal de la estructura involucra cuatro aspectos claves: a) en primer lugar establece los objetivos a fin de designar el procesador apropiado; b) reúne componentes para el procesador que cuente con capacidad para alcanzar aquellos objetivos; c) involucra un conjunto de relaciones a fin de que la coordinación y la colaboración puedan realizarse apuntando a un conjunto de objetivos y d) codifica el esquema de relaciones resultantes y componentes para

formar una estructura orgánica oficial.

Kast & Rosensweig (1979) afirman que la organización formal es la estructura planeada, y representa un intento deliberado por establecer patrones de relación entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva. La estructura formal, según estos profesores es el resultado de decisiones explícitas y de naturaleza prescriptiva, una “guía” de la manera en que las actividades deben ser realizadas. Se suele representar mediante un esquema apoyado por manuales de funciones, de procesos y otros documentos formales que se requieren para evidenciar dicha organización.

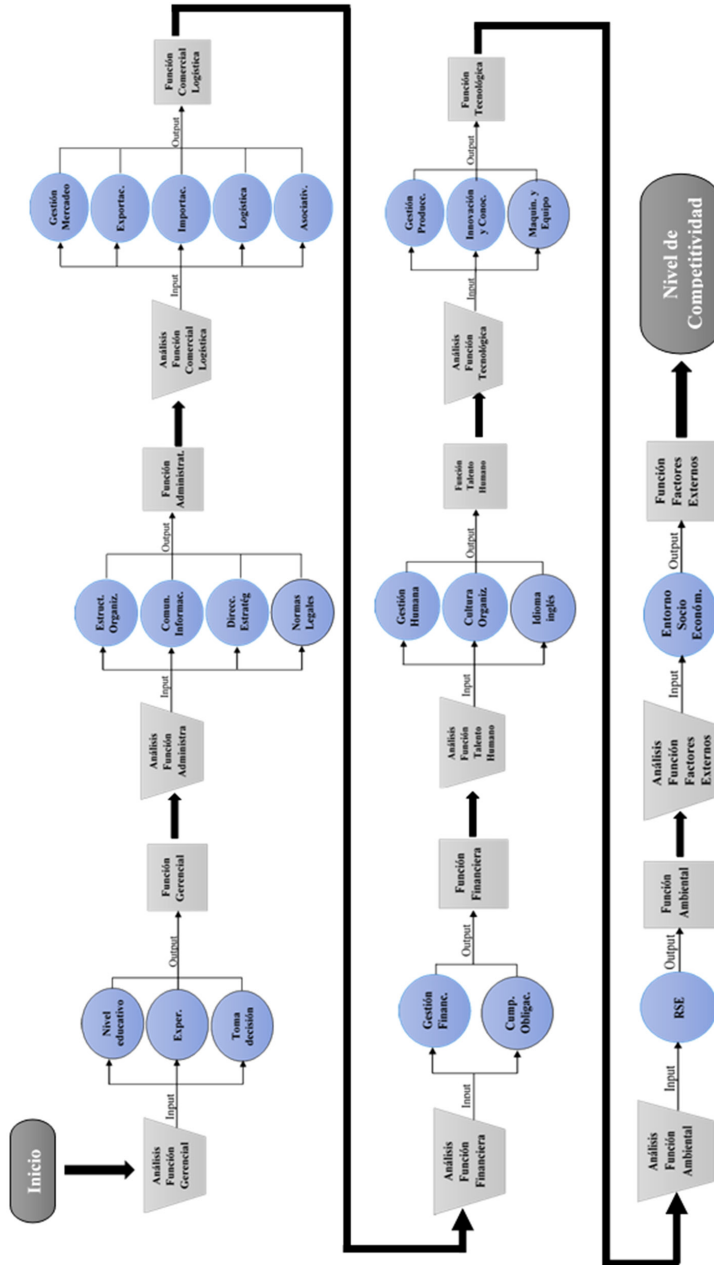
En las Figuras 4, 5 y 6 se muestra la estructura del Modelo MGE y el diagrama de flujo de su proceso de aplicación:

Figura 4. Modelo MGE para evaluar la competitividad de Productores café diferenciado



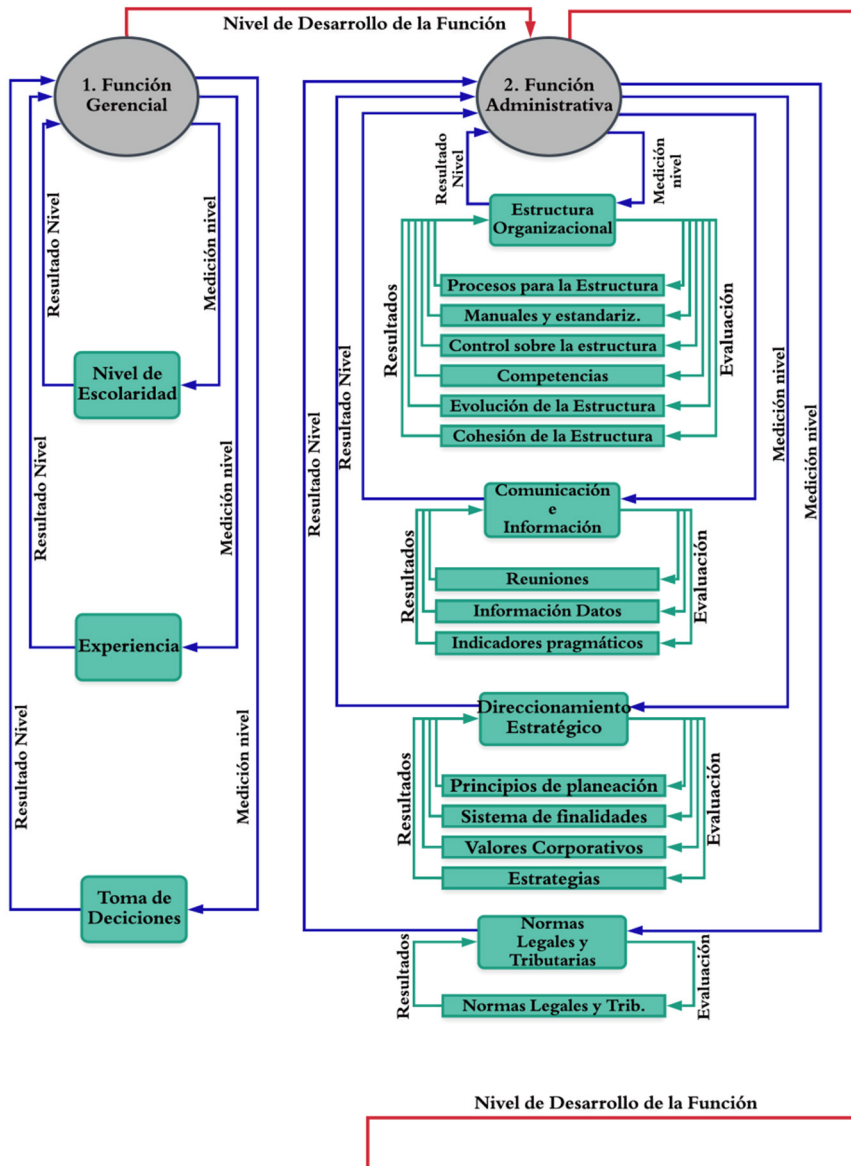
Fuente: elaboración de la autora

Figura 5. Modelo MGE Diagrama de Flujo del Proceso de Aplicación



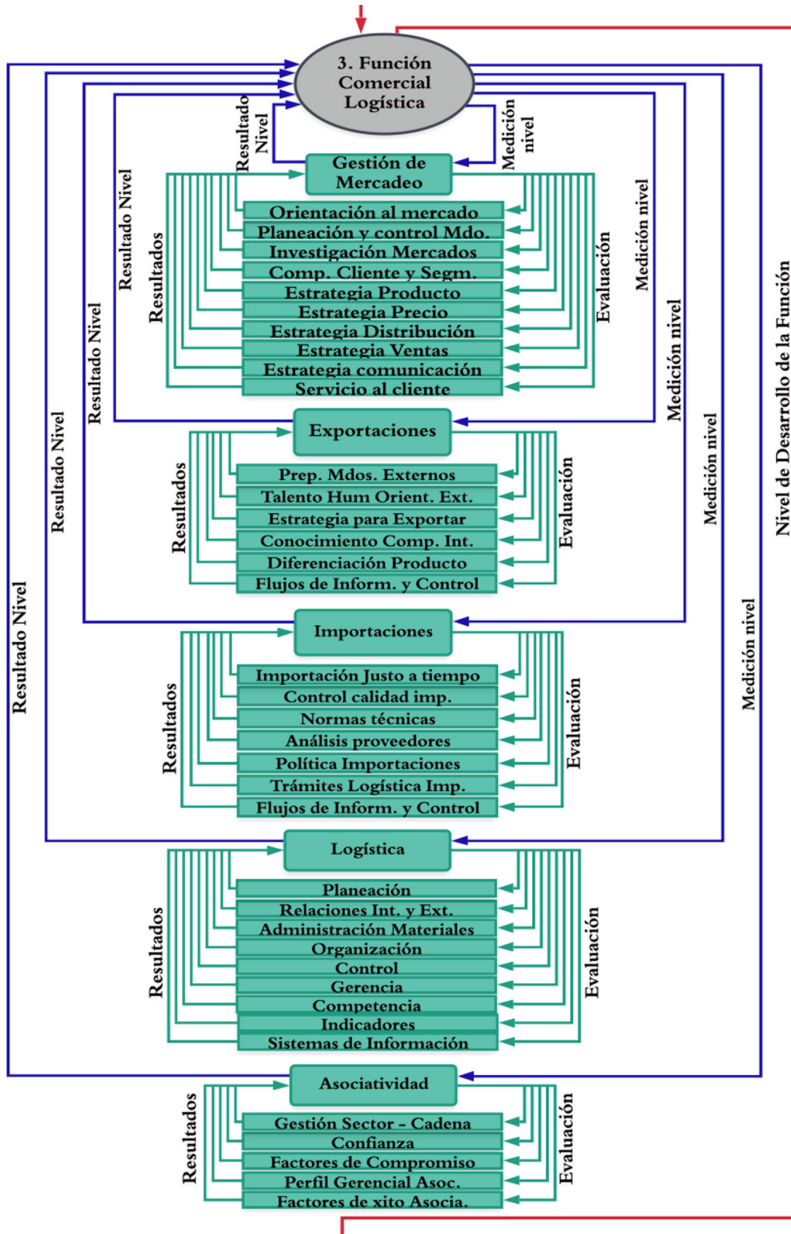
Fuente: elaboración de la autora

Figura 6. Diagrama de Flujo Modelo MGE



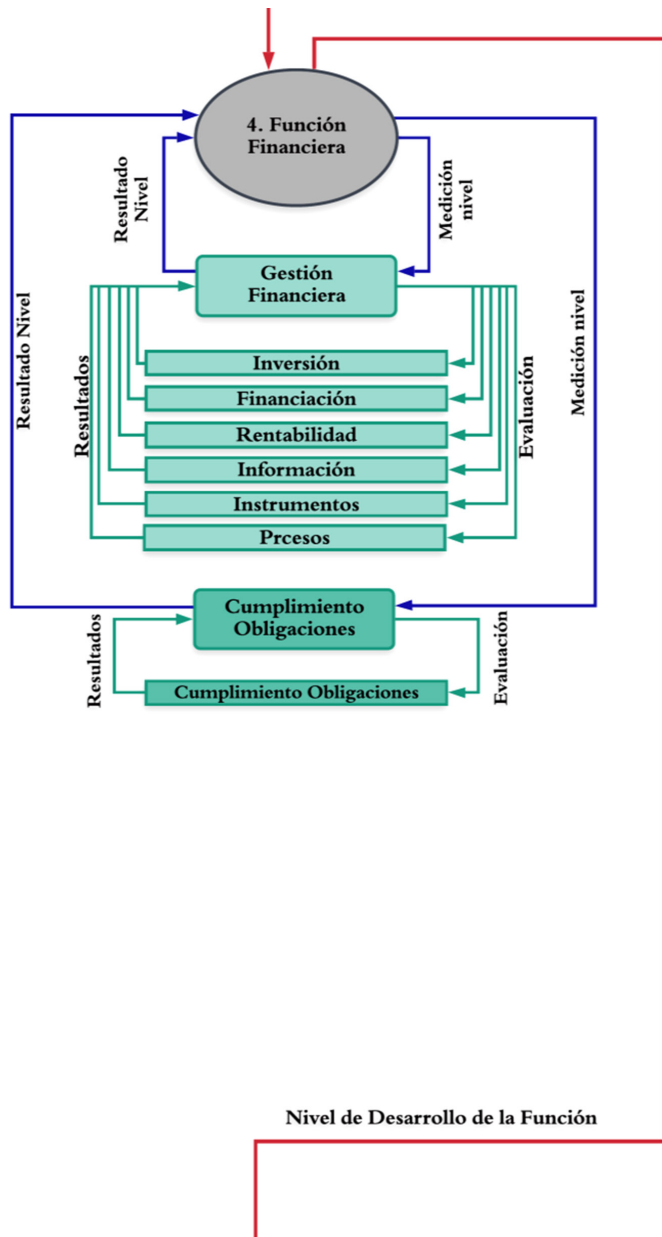
Pasa...

...Viene



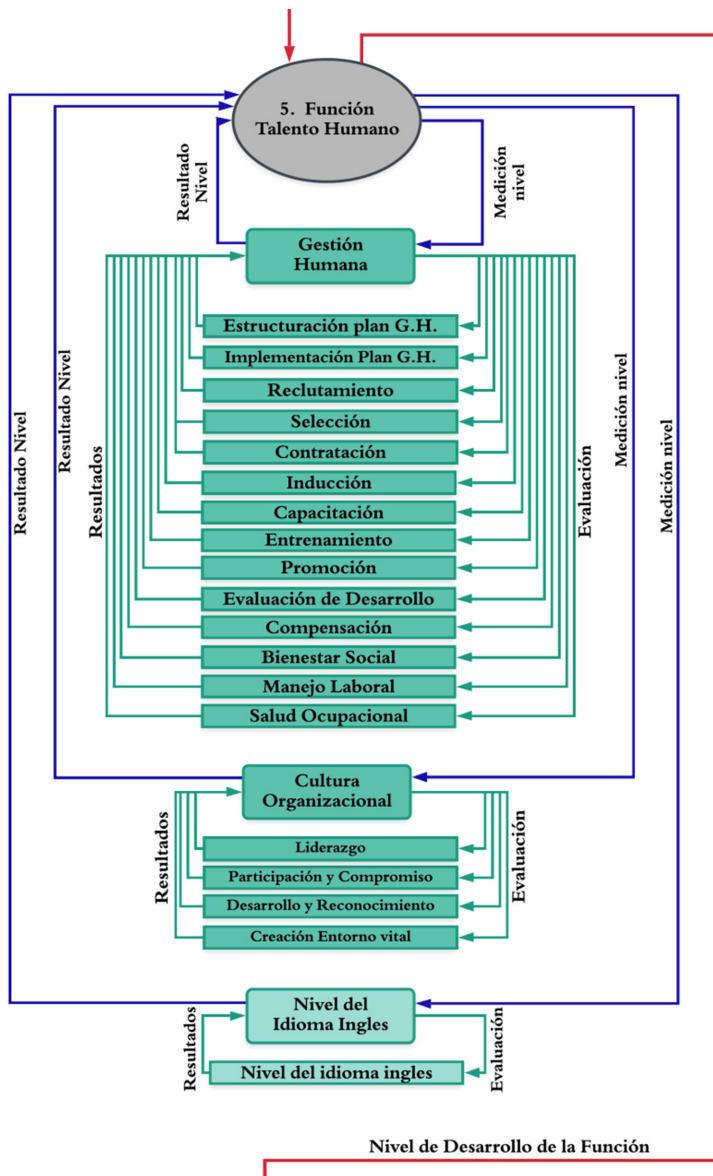
Pasa...

Viene...



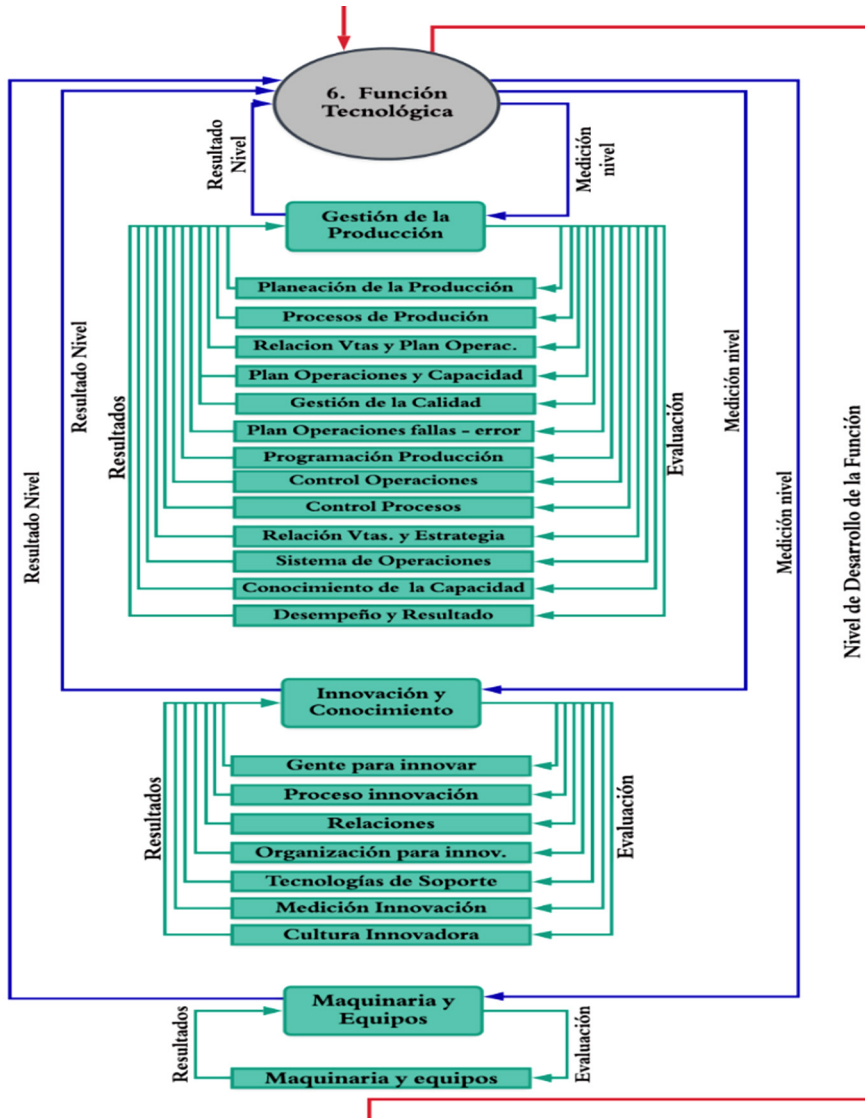
Pasa....

...Viene



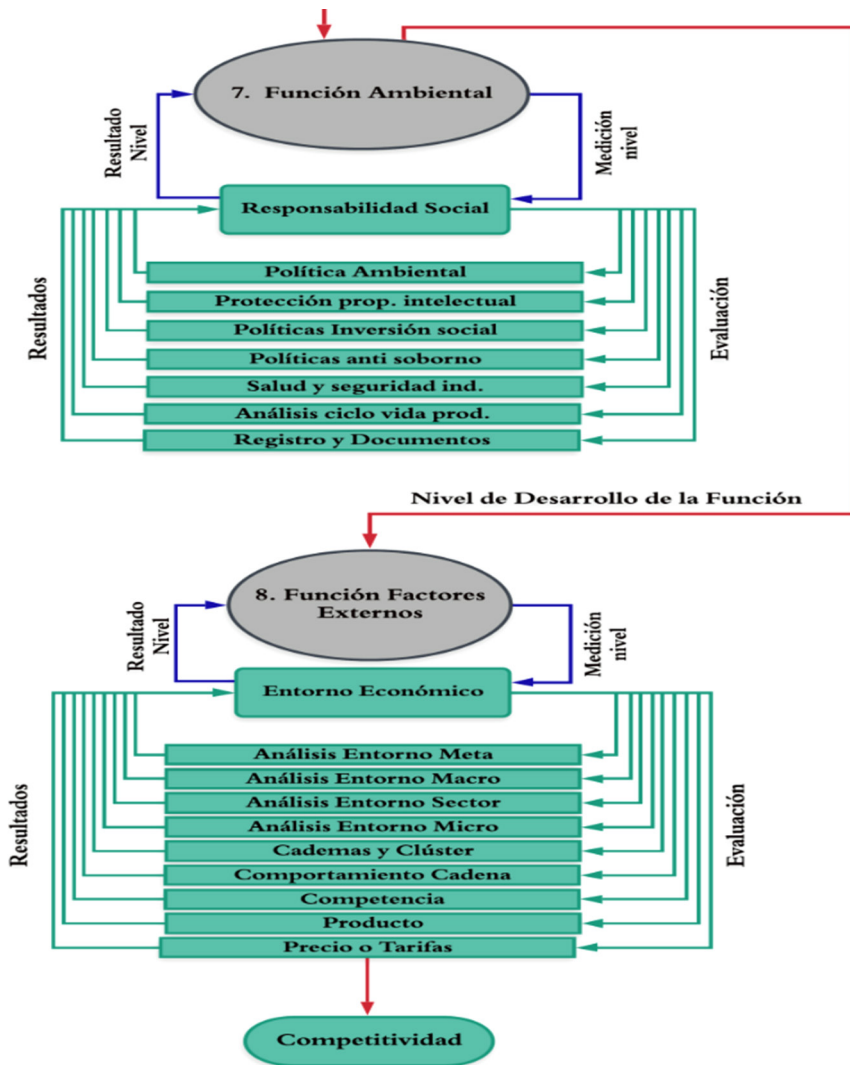
Pasa...

...Viene



Pasa...

...Viene



Fuente: Creación de la autora

Comunicación e información. Hablar de comunicación e información en las organizaciones equivale, dentro del marco de la *gestión del conocimiento*, a un proceso que implica primero la transformación de los datos en información y, segundo, el paso de la información en conocimiento (Davenport & Prusak, 2001). Veamos la relación entre estos tres elementos y su orientación hacia la *toma de decisiones*.

La información comprende e incluye datos, pero en ella éstos están cargados de significación. Esto quiere decir que han sido: a) contextualizados, se sabe con qué propósito han sido recopilados; b) categorizados, es decir, se han definido en unidades claves para su análisis; c) calculados, se pueden medir estadísticamente; d) corregidos, se han eliminado los errores que han sido detectados; e) condensados, se han resumido y se presentan de forma concisa.

La información deriva en conocimiento gracias a un proceso de transformación que supone: a) la comparación entre la información actual con la proveniente de situaciones similares para establecer diferencias; b) la identificación de las consecuencias o las implicaciones que supone una nueva información en cuanto hace a la toma de decisiones; c) el establecimiento de relaciones entre un tipo de información y la que aportan otras fuentes; y d) el análisis de lo que piensan otras personas acerca de la misma información.

Ahora bien, el control y seguimiento de la gestión no se puede realizar sin datos e información. Dato es el resultado de una medición cuantitativa o cualitativa, obtenida para dirigir y tomar decisiones racionales. Pero si los datos son analizados permi-

ten tener una interpretación del desempeño de los diversos procesos, programas y proyectos de la organización; actividad de mayor valor agregado que permite identificar las desviaciones o variaciones a las ejecuciones previstas y establecer las causas de las diferencias detectadas.

Con el advenimiento de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información, herramientas fundamentales de la era del conocimiento, se ha hecho evidente la necesidad de contar con mecanismos innovadores que le permitan al gerente y a su equipo directivo y ejecutivo valorar los indicadores de bienes intangibles, tales como, los documentos, las agendas de reunión o el manejo del flujo de información en su empresa.

Como es sabido uno de los más graves problemas para las empresas modernas es el alto volumen de información y datos financieros, contables o de mercado, que se acumulan es por eso que a la empresa siempre resulta costoso evaluar qué datos son importantes, cuándo son necesarios, qué tipo de acceso se tiene a ellos.

Direccionamiento estratégico. Es importante recordar que estrategia es un “conjunto de acciones para lograr la adaptación al medio (en el segmento en donde actúa la organización) de modo tal que permita lograr los objetivos propios y los de la comunidad integrando acciones de máxima que nacen de las oportunidades del entorno, con las de mínima que fundamentalmente dependen de la propia organización”.

El direccionamiento estratégico consiste en determinar la dirección que debe tener una organización para conseguir sus objetivos de corto, mediano y largo plazo. En efecto, los obje-

tivos de una organización, según la experiencia humana en los campos de los negocios, la política y el deporte, suelen frecuentemente ingresar en colisión con los objetivos de otras organizaciones, las cuales en razón de tal circunstancia se constituyen precisamente en competidores.

“Pensar estratégicamente es el arte de superar a un adversario a sabiendas que el adversario está tratando de hacer lo mismo con uno”. Recientemente Chan Kim & Mauborgne (2005), han señalado que el direccionamiento estratégico puede concentrarse en el diseño de productos y servicios que por sus características innovadoras escapan a la necesidad de superar a los adversarios, diferenciándose así sea temporalmente de sus competidores. Estos son los llama dos océanos azules de muy baja competencia.

Se puede decir entonces, que la primera definición incorpora los elementos: “objetivos a alcanzar” y “adaptación al medio de las acciones a emprender” y que las siguientes incorporan el “horizonte temporal (mediano y largo plazo)” y “la competencia” entre los actores.

Toda estrategia necesita ser flexible para que se puedan adecuar sus actividades o plan de acción (diseñado para alcanzar los objetivos) al entorno variable, al que debe acoplarse. Igualmente, la estrategia debe adaptarse a las acciones y reacciones de la competencia en el contexto de conflicto en el que actúan las organizaciones.

Normas legales y tributarias. En cuanto a las normas y reglamentos los gerentes, administradores y propietarios las consideran indispensables argumentando que es necesario que los

colaboradores conozcan las normas establecidas dentro de la empresa para así tener un patrón de conducta y llevar mayor control sobre las actividades realizadas por cada uno de los funcionarios, empleados o trabajadores.

En las organizaciones comerciales se tienen establecidas las jerarquías y conductos regulares, pero en algunos casos no se encuentran registrados por escrito; en dicha jerarquía se identifica al gerente como la cabeza de la empresa y al resto de colaboradores como parte fundamental para llevar a cabo el proceso.

En las organizaciones se encuentra una característica marcada como es la necesidad de autoridad, el concepto de presencia de un gerente para la efectividad de la misma tiene valor sustancial para los funcionarios, en algunos casos los gerentes consideran que su presencia en la empresa es el motor fundamental para que ésta siga funcionando correctamente; otros consideran que los empleados pueden hacerse cargo de algunas de las actividades de la organización sin necesidad de estar constantemente vigilados y supervisados.

Las normas tienen como finalidad proteger y garantizar los derechos y libertades de las personas u organizaciones, la primacía de los intereses generales, la sujeción de las autoridades de la organización, a la Constitución y demás preceptos del ordenamiento jurídico, el cumplimiento de los fines organizacionales y estatales, al funcionamiento eficiente y democrático de la administración, y la observancia de los deberes y derechos de los funcionarios, el Estado y de los particulares (Vlex, 2018).

Una de las principales amenazas es la hiper-regulación: “La intervención del Estado en la economía es alta, incremental, y

se desarrolla en escenarios altamente politizados”, advierte el informe. Una muestra de esto es que entre 2000 y 2016 la rama ejecutiva ha expedido 17.168 decretos, 2.376 circulares y 2.057 acuerdos. Además, sobresale que se han emitido 68.698 resoluciones, es decir, más de 11 cada día, según cálculos del Departamento Nacional de Planeación.

Respecto a la legislación empresarial, el estudio de Fenalco revela que tan solo en la legislatura 2016-2017 se encontraban 527 proyectos de ley en trámite. De este número, 167 son del interés del sector privado y 95 son de alto impacto para el comercio. “Todo esto indica que hay un gran riesgo regulatorio, lo que hace casi imposible para los empresarios navegar en este mar de normas”, indicó Guillermo Botero, presidente del gremio. (Vega, 2017).

Es importante que conozca algunas normas, leyes y reglamentos que regulan aspectos empresariales o que están ligados específicamente con la organización pertinente, es su responsabilidad conocerlas, con el fin de que no enfrente ningún problema legal. Además, su estudio le permite conocer de mejor manera cómo opera el sector en el país y quizás hasta pueda experimentar beneficios algunas de ellas son:

- ❑ Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor y su reglamento.
- ❑ Código de Comercio.
- ❑ Código de Normas y Procedimientos Tributarios.
- ❑ Ley de Impuesto sobre la Renta.

- ❑ Reglamento para la obtención, uso y aplicación del sello Rainforest Alliance.
- ❑ Ley 863 de 2003, por la cual se establecen normas tributarias aduaneras fiscales y de control para estimular el crecimiento económico y el saneamiento de las finanzas públicas, por la cual se establecen normas tributarias aduaneras fiscales y de control para estimular el crecimiento económico.
- ❑ Ley 1607 de 2012, por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones y el saneamiento de las finanzas públicas.
- ❑ Ley 1429 de 2010, Ley de Formalización y Generación de Empleo.
- ❑ Ley 100 de 1993, Régimen de la Seguridad Social.

Función comercial y logística

Esta función forma parte esencial en el funcionamiento de las organizaciones, porque ayuda a establecer cuales mercados son los idóneos para acceder, con qué tipo de productos hacerlo, las políticas de precios que se deben manejar.

Los componentes que contiene esta función son:

Gestión de mercados. Una organización que quiere lograr que los consumidores tengan una visión y opinión positivas de ella y de sus productos, debe gestionar el propio producto, su precio, su relación con los clientes, con los proveedores y con sus propios empleados, la propia publicidad en diversos medios y soportes, la presencia en los medios de comunicación (relaciones públicas), etc. En una empresa, normalmente, el *área comercial*

abarca el área de marketing y el de ventas para brindar satisfacción al cliente.

Todas estas empresas tienen una *característica común* y ésta se refiere a los objetivos que desean obtener de su actividad en el mercado: rentabilidad, utilidades, valorización de la inversión, buen posicionamiento, participación en el mercado, crecimiento y alta competitividad que permita la supervivencia de la empresa durante un largo tiempo.

El enunciado anterior parece sencillo, sin embargo, surge un gran dilema que debe ser resuelto no solamente por los consultores o asesores empresariales y por la academia, sino por los mismos empresarios. Este dilema se compone de una cantidad de preguntas que emergen como consecuencia de la observación de los resultados y de la gestión de las empresas.

El empresario deberá conocer las expectativas de sus grupos de interés stakeholders: Estado, inversionistas, proveedores, clientes, colaboradores, competidores y comunidad con el fin de diseñar y planear los satisfactores adecuados para las expectativas de cada uno de ellos. Estos aspectos son parte importante de la planeación y control del mercadeo, así el mercadeo ayuda al empresario a comprender las orientaciones hacia el producto, la producción y las ventas son cosa del pasado porque en la actualidad la empresa debe tener una clara y definida orientación hacia el mercado basada en el conocimiento del mismo como premisa para el establecimiento de planes de acción y rutas de mejoramiento continuo.

Cuando el empresario ha establecido la viabilidad de una empresa, la explotación comercial de un negocio con resulta-

dos óptimos para sus expectativas, es conveniente y necesario continuar utilizando y aplicando el mercadeo en la empresa: en esta etapa el empresario podrá iniciar operaciones conociendo y evaluando permanentemente a sus clientes y ajustando la oferta de la empresa a sus expectativas con el fin de buscar su total satisfacción.

Realizará ajustes en la definición del *mercado meta*, en las estrategias de producto (Entiéndase por producto la oferta de una empresa sea ésta de bienes tangibles denominados productos o de bienes intangibles denominados servicios) de marca (el empresario podrá elegir entre estrategias de marca de fabricante, de distribuidor o privadas, marcas blancas, genéricas, estrategias multi marca, mono marca, extensión de marca, extensiones de línea, marcas bajo licencia, franquicia o concesión. En este sentido el abanico es amplio) de precio, de distribución, de ventas, de cubrimiento del mercado, de publicidad, de promoción tanto a canales como a consumidores, de relaciones públicas, de mercadeo directo y relacional, de merchandising y, en general, ajustará cada una de las variables y recursos de la organización a las condiciones cambiantes del mercado.

El empresario podrá también conocer el *ciclo de vida de su producto*, de su empresa y de sus clientes y estará en capacidad de adelantarse a las situaciones cambiantes previendo soluciones adecuadas que mantengan el posicionamiento de su empresa ante el mercado y permitan la conservación de los clientes de generación en generación y la prolongación del ciclo de vida de la empresa y de sus productos. Con esto podrá conseguir la supervivencia de su empresa en el mercado durante largo tiempo.

En cuanto al resultado esperado con la fidelización de los clientes, el empresario podrá determinar las estrategias de servicio al cliente y de fidelización que contribuyan notablemente a la superación de las expectativas y al posicionamiento diferenciado de su empresa frente a los competidores. Establecerá el ciclo del servicio y las necesidades de personal, así como sus capacidades, competencias y actitudes hacia el mercado. También identificará los recursos necesarios para mantenerse a la vanguardia en sentido de pertenencia de sus colaboradores con la organización de tal manera que trabajen comprometidos con la satisfacción total del cliente y transmitan la mejor imagen de la empresa mediante el logro de continuos momentos de la verdad para sus clientes. Así el empresario podrá lograr una adecuada estrategia de mercadeo interno corporativo. De esta manera los clientes serán el mejor referente positivo para la imagen de la empresa frente a otros clientes y en general frente al mercado.

Finalmente, el concepto *universal de mercadeo* tiene que ver con los procesos de investigación y desarrollo, planeación, ejecución y control de variables relacionadas con satisfactores en términos de productos y servicios, precios, distribución y comunicación dirigida tanto al interior como al exterior de la organización, con el fin de generar y mantener intercambios con beneficio mutuo mediante los cuales se logre la satisfacción de clientes, consumidores y por supuesto, se cumplan las expectativas de resultados para la organización en términos de posicionamiento, ventas, utilidades, participación y cubrimiento del mercado, entre otros.

Exportaciones. Como consecuencia de la globalización, las pequeñas y medianas empresas colombianas deben prepararse

para competir en el mercado interno con bienes importados y bajos niveles arancelarios de protección; ése es un riesgo. Pero al mismo tiempo se abren posibilidades de expandir las ventas de los productos o servicios, con disminuciones considerables de los aranceles o aún con su eliminación en los países de destino; ésta es una oportunidad.

En el caso del Tratado de Libre Comercio (TLC) acordado con los Estados Unidos en diciembre del 2005 y firmado el 22 de noviembre de 2006, se abren las puertas al mercado más grande del mundo, con más de 300 millones de personas y un PIB per cápita a 2006 de US \$43.000 dólares (FMI) al año. Competir en los Estados Unidos requiere sin embargo que las empresas se ubiquen en los estándares internacionales de competitividad en costos y en calidad, que dispongan de recursos humanos calificados, con mentes abiertas a los cambios y con una alta dosis de pragmatismo en los negocios.

Son contados los casos en que las empresas nacen exclusivamente para la exportación. Generalmente incursionan en los mercados internacionales en forma gradual, comenzando sus operaciones en el mercado interno y aprovechando la experiencia de mercadeo, comercialización y ventas que el “exportar” a otras ciudades del país le da a la empresa. Son las circunstancias del entorno, tales como la reducción de la demanda en el mercado local o estrategias propias de la empresa dirigida a expandir sus ventas, las que las conducen a exportar.

Una empresa exportadora tiene que *enfrentar diferentes sistemas económicos*, legales, monetarios, políticos, y la intervención de diferentes instituciones, personas, culturas, condiciones económicas y sistemas de valor.

Gente para las exportaciones: Estamos en una época en la cual el conocimiento y las personas que los poseen, determinan las ventajas competitivas de las empresas; es decir, que contar con especialistas en este tema y el desarrollar una cultura flexible de aprendizaje continuo sobre los mercados internacionales – más allá de las características propias del producto y servicio- pueden constituir la clave del éxito exportador.

Si no se planifican con la debida anticipación las importaciones de insumos y materias primas, la empresa afrontará serias dificultades consecuencia de la llegada fuera de tiempo de los pedidos.

La estrategia de la empresa para exportar: Las empresas necesitan diseñar rutas para penetrar los mercados internacionales. No se puede seguir trabajando con el criterio de exportar por azar o por cubrir parcialmente las deficiencias en el mercado interno. Es necesario realizar los procesos de modernización de la producción para cumplir las exigencias del mercado internacional, contar con fuentes de información sobre los cambios en el mercado externo con respecto a nichos de mercado y legislación, analizar las características y avances de los productos y servicios de la competencia y realizar alianzas o asociaciones con empresas extranjeras que mejoren los canales de comercialización y mercadeo.

Actualmente la reglamentación para el control y la administración del Registro de *Exportadores de Café* de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia en su condición de administradora del Fondo Nacional del Café, se encuentra en la Resolución No. 01 de julio 28 de 2009.

Importaciones. Las empresas requieren de profesionales expertos en trámites de importación y en los instrumentos concretos de la política de importaciones. Se deben conocer los resultados de tratados como el TLC, y de qué manera esos tratados afectan a su organización, particularmente en los gravámenes que se acuerden y en las decisiones en temas arancelarios. El primer aspecto puede ser cubierto con la contratación de comercializadoras internacionales o compañías de intermediación aduanera (CIA), pero los temas de política deben ser responsabilidad de los cuadros directivos de cada empresa.

Es recomendable para las empresas negociar que los productos de importación se entreguen por el proveedor lo más cerca posible a las plantas de producción o, para el caso de las firmas comercializadoras, lo más cerca posible a los centros de acopio y distribución.

Las empresas manufactureras disponen de un instrumento de suma importancia que agiliza las importaciones y simplifica los trámites ante el Ministerio de Comercio e Industria. Se relaciona con los sistemas especiales de importación exportación, conocidos como el Plan Vallejo permiten la autorización global por períodos anuales de las materias primas e insumos, bienes de capital, repuestos y partes y componentes fundamentales para el ensamblaje de bienes finales, como es el caso del CKD para el ensamble de vehículos automotores.

Logística. La logística es la disciplina que estudia, administra, gestiona integral y económicamente las actividades de apoyo a una estrategia organizacional, centrada en los procesos de abastecimiento, traslado, almacenamiento, conservación

y distribución de materiales, productos e información efectiva, siguiendo reglas y políticas en cumplimiento y desarrollo del objetivo corporativo.

En este sentido, una visión sistémica de la logística implica una entrada, un proceso, una salida y una retroalimentación, con cuatro momentos (Velasquez, 2013):

- ❑ Logística de aprovisionamiento
- ❑ Logística de producción
- ❑ Logística de distribución
- ❑ Logística de retorno

La logística de aprovisionamiento en la última década ha tomado mucha fuerza, gracias a los programas de implementación de la ISO 9000, que exige la búsqueda de proveedores estratégicos y certificados.

La estrategia, el mercadeo, la tecnología, la logística y las finanzas no son elementos aislados, son partes mutuamente relacionadas y que en conjunto agregan o destruyen valor. La dinámica de estas relaciones internas debe ser complementada, con la dinámica de las relaciones externas, es decir, con los proveedores y clientes de primer y segundo nivel. Es lo que hoy conocemos como *la Administración de la Cadena de Abastecimiento* (ACA).

La logística da soporte a la estrategia corporativa, basada en la planeación, para su desarrollo, la logística primero plantea un plan estratégico logístico y luego el plan maestro de logística (Velasquez A. T., 2000).

Ciclos en la gestión logística. El primer ciclo es el plan de ventas, que es el plan director de las operaciones y presupuestos de una compañía. Con él se estiman los costos, los gastos, los ingresos y la posibilidad de alcanzar utilidades. Producción, ventas y logística es el ciclo que impulsa y construye los resultados. Un cambio en el plan de ventas afectará el plan maestro de producción y logística; en consecuencia, es importante comunicar de manera clara, precisa y oportuna los cambios o inconvenientes para emprender planes alternos para que no se afecte al cliente.

Asociatividad. La asociatividad es una estrategia empresarial colectiva en la que las empresas pueden encontrar una mejor forma de mantenerse, crecer y responder a los retos de los mercados en los actuales momentos de globalización e internacionalización de las economías. Se entiende como un “mecanismo de cooperación y establecimiento de acuerdos entre varias empresas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” (Rosales, 1997), que conduzca a una mayor presencia de la empresa en uno o más mercados.

Business Week le llama “collaborative marketing”. Braderburger y Nalebuff le llamaron competencia, un movimiento que se ha generalizado a todas las esferas de la administración, obligando a las empresas a incorporar una arquitectura de cooperación que establece vínculos con otras firmas relacionadas, tanto en el lado de la cooperación como en el de la competencia” (Amstrong, 2005).

La competencia es una forma diferente de abordar las relaciones de los negocios entre diversas empresas. Como tal, supone una nueva forma de concebir las relaciones entre los diversos actores que intervienen en la vida empresarial. Es necesario entender que para competir mejor es necesario en muchas ocasiones orientarse a la complementación.

La asociatividad es la base sobre la que se edifican otras estructuras modernas como las cadenas productivas, los clústeres, las aglomeraciones productivas y los distritos industriales. Estas estructuras han mostrado sus ventajas a la hora de lograr economías de escala, intercambiar conocimiento, ver surgir innovaciones, mejorar la productividad; en fin, están mostrando evidencias de constituir una ventaja competitiva para las regiones donde se localizan.

La asociatividad está basada en la confianza, otro de los factores clave que la empresa debe generar frente a otras organizaciones y actores. Dicha confianza se expresa en un comportamiento repetido de cumplimiento de los acuerdos que establece, en la eficacia en la toma e intercambio de información sobre los requerimientos del otro actor y en una actitud para compartir información y conocimiento.

Función financiera

Se encarga de gestionar la inversión, la financiación, la información de tipo económico y financiera de la organización, aunque las finanzas se ocupan de la rentabilidad y del riesgo. Su función directa aplica sobre el dinero y la información sobre este rubro cuando se van a tomar decisiones en cualquiera de las áreas que componen dicha organización.

Los componentes que contiene esta función son:

Gestión Financiera. De la misma manera, las finanzas de la empresa se estudian a partir de la contabilidad de la misma y tienen por objeto interpretar las condiciones del entorno, evaluar las alternativas para la toma de decisiones, racionalizar las inversiones y montos de financiación requerida, dentro de un marco de comprensión de las capacidades, los riesgos y las oportunidades de la empresa.

La gestión de finanzas en la empresa no se puede entender separada de la gestión empresarial en su conjunto. Está implícita en ella, porque las finanzas son el soporte que válida la lógica en lo empresarial a través de la toma de decisiones.

Por esta razón, se convierte en prioritario mejorar las funciones financieras básicas; inversión y financiación, buscando el objetivo central: generar valor constantemente a través de la rentabilidad obtenida en sus operaciones.

Es el área que se encarga del óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa, esto incluye la obtención de recursos financieros tanto internos como externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales y al mismo tiempo velar por que los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables.

Los encargados del área financiera toman una gran relevancia dentro del organigrama de la organización, puesto que son ellos los que elaboran con su gestión el futuro deseable y seleccionan las formas de hacerlo factible, haciendo que las personas que están a su cargo funcionen como un sistema global utilizan-

do las metodologías y herramientas necesarias para formar un grupo estratégica tácticamente consistente que busque las metas empresariales propuestas por los altos mandos.

La inversión y la financiación son las funciones de finanzas sobre las que tradicionalmente se emprende el estudio financiero de una empresa. En el instrumento (matriz) objeto de este modelo propuesto: Modelo de Gestión Empresarial para evaluar la competitividad de los productores de café diferenciado de la Corporación Cordilleranos del Quindío - Colombia, en donde se evalúan y califican estas funciones, a partir de la entrevista con los responsables en la organización. Se fundamentan estas observaciones, mediante la constatación, la verificación y el análisis de los estados financieros de la empresa y demás documentos representativos de esta actividad: declaraciones de impuestos, análisis de costos, análisis del flujo de efectivo, entre otros.

La rentabilidad por su parte es uno de los objetivos puntuales de la información provista en la empresa. Tiene que ver con la vigencia o viabilidad de la empresa, entendida está a partir de la rentabilidad obtenida en sus negocios y el grado de madurez de manera general, la rentabilidad puede ser interpretada como el volumen de ingresos netos derivados de la operación o como el volumen de ingresos netos derivados de la operación, deducidos los requerimientos de inversión adicional, bien sea como capital de trabajo o incremento de la base de infraestructura de la empresa.

Cumplimiento de obligaciones. Se entenderá pagada una cosa cuando se hubiese entregado la cosa o hecho la prestación en que consista (pago=cumplimiento) de la obligación; el cum-

plimiento de la obligación es la realización efectiva de la prestación debida.

Por eso, *el cumplimiento* es la causa más normal de extinción de las obligaciones, porque sólo ella se adecúa perfectamente a la dinámica de la obligación, que nace para ser cumplida. Las demás causas de extinción son frustraciones.

Pero hay una diferencia entre los derechos de crédito y los derechos reales: Los derechos de crédito nacen para morir cuando el deudor cumpla su obligación. Los derechos reales atienden a intereses tendencialmente permanentes, favoreciendo la estabilidad de determinadas situaciones de señorío sobre las cosas (propiedad, usufructo, servidumbre...) (Esnaola, 2018).

Conceptualmente toda obligación es susceptible de cumplimiento. Por cumplimiento se entiende su ejecución, lo que constituye un deber jurídico para el deudor, a quien no le es potestativo cumplir o no cumplir, sino que siempre debe ejecutar la obligación contraída.

Se establecen dos *formas básicas del cumplimiento* de una obligación: a) Cumplimiento en especie: Pago de la obligación tal como fue contraída b) Cumplimiento por equivalente: Pago de daños y perjuicios por incumplimiento de la obligación al acreedor. Estando siempre obligado al pago de la deuda.

El cumplimiento de las obligaciones a) Desde el punto de vista de la ejecución de la prestación tal como se contrajo esta a su vez se clasifican en: • Cumplimiento o ejecución en especie. • Cumplimiento por equivalente. b) Desde el punto de vista de la voluntariedad en el cumplimiento: • Cumplimiento voluntario.

Desde el punto de vista de la persona que ejecuta la obligación: • Cumplimiento Directo: Es el que es realizado por la persona del deudor. • Cumplimiento Indirecto: Es aquella que es realizada por una persona o medios distintos al deudor que la contrajo.

Incumplimiento de las obligaciones, es entendido como la inejecución de la misma que puede ser total o parcial, permanente o temporal debido a hechos imputables al deudor o a causas extrañas no imputable al deudor. Formas generales de incumplimiento *Total*: Supone la ejecución absoluta de obligación y es el incumplimiento por excelencia. *Parcial*: Es la ejecución en parte de la obligación, produce efectos según la magnitud del mismo, y corresponde al juez determinar la gravedad y calificar sus supuestos, según su naturaleza propia.

El Código de Comercio de Colombia establece en el Artículo 19. *Obligaciones de los Comerciantes*. Es obligación de todo comerciante: a) Matricularse en el registro mercantil; b) Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad; c) Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales; d) Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades; e) Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles, y f) Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

Función talento humano

Es el área encargada de hacer eficientemente los procesos relacionados con la atracción, contratación, desarrollo y control del

recurso humano de una organización y; de apoyar los procesos del recurso humano para que obtengan el desarrollo profesional y personal alineado con los objetivos de la empresa.

Los componentes que contiene esta función son:

Gestión humana. En una organización que no solo pretenda sobrevivir, sino que desee trabajar con altos niveles de excelencia en rentabilidad, eficiencia, efectividad, competitividad, calidad de vida y responsabilidad social para todos sus ‘stakeholders’, tanto empresario como trabajadores deberán planear de manera estratégica condiciones óptimas en su ambiente laboral que les permita ser productivos e innovadores.

El tema de gestión humana o *gerencia del capital humano* en el ámbito universal y sobre todo en el académico, es tratado con extensión y profundidad por muchos autores, estos dos conceptos se mueven mutuamente y de manera inseparable en cualquier tipo de organización.

Los elementos conceptuales que debe dominar el administrador, propietario, gerente, empresario, directivo o consultor que aplique este enfoque sobre la gestión humana tiene dos componentes básicos: El análisis situacional sobre el nivel en el manejo de gestión humana y el desarrollo y seguimiento del modelo de gestión humana estructurado sobre la base de los resultados del diagnóstico.

Así la *estructuración del direccionamiento estratégico*: Describe la misión del área. Incluye las políticas de la alta gerencia, especificadas en términos de metas cuantitativas y estrategias para garantizar el logro y la continuidad de los objetivos de la gestión humana en el tiempo.

Despliegue del direccionamiento estratégico: Indica cómo se lleva a cabo el despliegue de políticas, directrices y metas generales derivados del plan estratégico de gestión humana a los distintos niveles de la empresa.

El seguimiento del direccionamiento estratégico: Explica que hace la alta dirección a este direccionamiento estratégico, su intervención en la verificación y las acciones correctivas que se toman para el cumplimiento de las metas organizacionales con respecto a la gestión humana.

Cultura organizacional. Hablar de cultura organizacional es abordar el tema del ser humano y su relación con las empresas u organizaciones cualquiera sea su razón de ser, objeto social o finalidad. Más allá de los resultados esperados en las empresas, como rentabilidad, eficacia, efectividad, competitividad, entre otros, el fin último de cualquier organización es satisfacer necesidades; en otras palabras, la búsqueda de bienestar para el ser humano.

La cultura organizacional es el patrón de suposiciones básicas utilizado por individuos y grupos para desenvolverse en la organización y su medio ambiente (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2001). Como lo explica Denison (1991) “se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales del sistema gerencial de una organización, así como al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan dichos principios básicos”. En palabras de González (González & Parra, 2008) “representa los valores centrales que comparte la mayoría de los miembros de la organización y es un sistema de significado compartido, que los individuos con anteceden-

tes diferentes o en distintos niveles de la organización tienden a describir en términos similares”.

La cultura no es un componente organizacional aislado de la estrategia y de la estructura de una organización. Están mutuamente relacionados y cada uno depende de los otros, en una mezcla dinámica e inseparable. Su grado de interdependencia dependerá de cómo arranca en sus días de nacimiento y del momento actual en que está viviendo cada empresa.

Nivel del idioma Inglés. En la actualidad, los avances de la humanidad en aspectos como la ciencia, la comunicación, la tecnología y la comercialización de productos; requieren de la formación de un ser humano con el manejo de dos o más idiomas, siendo el inglés el de mayor importancia debido a que es el idioma universal por excelencia. Así más allá de ser un idioma, el inglés es una ventaja profesional y cognitiva que facilita el acceso al conocimiento de todo tipo.

Se considera como manejo de otros idiomas, el dominio certificado de otra lengua, diferente a la materna, en un nivel equivalente a B2, de acuerdo con el Marco de Referencia Europeo, independiente de la vigencia de las pruebas. Si el candidato domina lenguas clásicas, debe acreditar por lo menos el dominio de una lengua moderna. Las pruebas y resultados mínimos esperados en cada una de ellas serán los siguientes:

- ❑ International English Language Testing System-IELTS: 6.5. En adelante.
- ❑ Test of English as a Foreign Language (TOEFL)-Paper Based): 553 en adelante.

- ❑ Test of English as a Foreign Language (TOELF- Computer Based): 217 en adelante.
- ❑ Test of English as a Foreign Language (TOELF- Internet Based): 81 en adelante Celpe – Bras (Certificado de Proficiencia en lengua portuguesa para extranjeros nivel Intermedio – Avanzado): Aprobado.

Dada la importancia del inglés como lengua mundial, en los últimos tiempos, especialmente desde fines del siglo XIX y a lo largo de todo el siglo XX el inglés se ha transformado progresivamente en el idioma más difundido mundialmente. Así, ha desbancado a idiomas como el francés o el italiano, incluso el alemán, que eran tradicionales de algunos ámbitos científicos o artísticos. Aquí ha sido de gran relevancia la globalización como medio a través del cual el inglés ha crecido infinitamente.

El fenómeno de *la globalización ha contribuido* para convertir al inglés en uno de los idiomas más importantes y necesarios de la actualidad, siendo que es entendido como el idioma de los países dominantes a nivel mundial, gracias al consumo cultural (películas, series, música) y también desde ámbitos políticos, diplomáticos, económicos, el inglés ha ido avanzando sobre las lenguas nativas de cada lugar (Martín, 2010).

Función tecnológica

Es la función de la organización encargada de realizar los procesos que tienen que ver con los avances tecnológicos. También refleja los cambios que experimentan las tecnologías en un periodo determinado y realiza actividades que contribuyen a aumentar la capacidad de producir nuevos o mejores productos.

Los componentes que contiene esta función son:

Gestión producción. La inteligencia, el conocimiento y la experiencia son la llave para seguir una serie de pasos de transformación o de construcción para lograr un producto; ese producto puede ser tangible o intangible, con distintos propósitos sociales, políticos, económicos o religiosos. Cualquier acción humana implica un proceso, una técnica y afecta el entorno a través de sus resultados. Por tanto, saber fabricar, acceder a los recursos y lograr el producto, son parte fundamental del conocimiento de una organización y de la competencia necesaria.

El sistema de gestión de producción para las empresas es distinto al de la gran empresa básicamente por los recursos tecnológicos utilizados, el lenguaje, la estructura y la cultura bajo la cual opera, las empresas compran, transforman, venden y suministran el bien o servicio.

Entonces, plantear un modelo de acción significa proponer un conjunto de requerimientos y competencias que permiten, de manera sistemática y repetitiva, alcanzar los objetivos de la empresa. Esta gestión de la producción en las organizaciones modernas es parte fundamental del éxito económico de la empresa.

Las decisiones sobre las instalaciones, su localización, las dimensiones y la capacidad de los equipos, al igual que la decisión sobre qué producto o servicio comercializar, son la puerta de un camino de mejoramiento continuo muchas veces largo y costoso, pero sin duda necesario. Las operaciones le dan vida al negocio. El empresario debe ser talentoso para enfocarse en el producto correcto y la infraestructura mínima para garantizar su sostenibilidad.

La gestión de operaciones ha tenido un desarrollo vertiginoso desde el advenimiento de sistemas integrales de la gestión de la calidad y del computador, se han desarrollado métodos cuantitativos más sofisticados y se ha fortalecido la teoría general de sistemas, que sirve como base. La gestión de operaciones apunta a resolver los problemas de producción y de logística.

El plan rector de las operaciones y de los presupuestos de una empresa es el plan comercial o de ventas, con él se estiman los costos, los gastos, los ingresos y la posibilidad de alcanzar utilidades. Producción, ventas y logística es el ciclo que impulsa y construye los resultados, un cambio en el plan de ventas afectará el plan maestro de producción y el de logística, es importante comunicar de manera clara, precisa y oportuna los cambios o inconvenientes para emprender planes alternos para que no se afecte el cliente.

Así mismo, una estrategia de operaciones consiste en un plan de acción a largo plazo para la producción de los bienes o servicios de la corporación. En el plan estratégico de producción se detalla el desarrollo del sistema productivo o de operaciones, en especial, se deben definir las líneas o familias productos estrella y complementarios, los procesos y sistemas de gestión de calidad a implementar, la forma de ampliar la capacidad y la localización de nuevas plantas o instalaciones, además, las decisiones estratégicas relacionadas con la gestión de producción son trascendentales. Por un lado, están el diseño del producto, la localización de la planta, el tipo de maquinaria, la distribución interna de los equipos y la seguridad industrial, aspectos determinantes en el nivel de productividad y eficiencia del sistema productivo o para la prestación del servicio; por otro lado, aspectos de ca-

rácter tácticos, como: la formulación del plan de ventas, el plan de producción, el análisis de la capacidad de máquinas. En este marco la programación de la producción y la gestión de calidad son elementos administrativos mínimos para alcanzar efectividad en el sistema de producción.

Innovación y conocimiento. Todas las empresas requieren de conocimientos como un flujo vital para su crecimiento y para su competitividad, el conocimiento y sus componentes relacionados: la innovación y la tecnología, aspectos tan importantes para la empresa como el capital de trabajo, los clientes o el recurso humano. Revisaremos su papel en la competencia por los mercados, las formas de producción e incorporación de conocimiento en la empresa y las nuevas tareas de gestión de la innovación; finalmente explicaremos el instrumento que permite valorar la situación de la empresa en su camino a convertirse en una empresa innovadora y que para aplicación y autoevaluación por parte del empresario.

Conocimiento, innovación y tecnología son las fortalezas más importantes a la hora de competir en un segmento de mercado. El gerente como estratega innato o con formación, debe reconocer el terreno donde libra sus batallas comerciales, plantear visiones de futuro y estrategias, desarrollar planes y proyectos. Equivale a decir que, solo el conocimiento formal de los clientes, sus necesidades actuales y futuras, su comportamiento como consumidores; el de sus competidores, sus capacidades e inercias; el de sus proveedores y otros asociados que pueden brindar apoyo en un momento dado.

El conocimiento debe ser expuesto, explícito, creado, recrea-

do, incorporado, asimilado a través de procesos que tienen que ver con la innovación, para convertirse en más conocimiento y tecnología útil.

La innovación es entendida en su concepto amplio; como los cambios que se operan en la empresa con propósitos estratégicos, es decir, alineados con la estrategia de competitividad de la empresa en el mercado; cambios que abarcan los aspectos organizacionales, la introducción o generación de conocimientos nuevos, el desarrollo de productos y procesos, de nuevos conceptos de negocio, en fin, lo que hace la empresa para destruirse y reconstruirse creativamente modificando el entorno y permaneciendo en el mercado. Para realizar todos estos cambios se requieren conocimientos y al realizarlos se generan conocimientos y tecnologías nuevas.

La gestión de la innovación con lleva *al menos cinco aspectos* que deben administrarse: gente para la innovación; metodologías, procesos y prácticas para la innovación; organización, equipos de trabajo para la innovación; mediciones de la práctica innovadora y tecnologías de soporte a la innovación.

La innovación como proceso que se alimenta de conocimiento, se sale de las fronteras de la empresa misma porque requiere de conocimientos que la empresa debe incorporar, de alianzas que la empresa debe establecer porque ninguna empresa es autosuficiente en materia de conocimiento, de aquí que la empresa deba conformar una red de relaciones de apoyo a su proceso innovador.

La innovación implica también organización de equipos de trabajo dentro de las empresas y con actores externos como los

clientes, los proveedores, personal experto asesor. Indicador importante es *la configuración de equipos interdisciplinarios e inter áreas* en las empresas para construir conocimientos y tecnologías en la forma de nuevos productos y servicios, para la mejora sustancial de procesos técnicos y de gestión, para la elaboración de nuevos conceptos de negocio. *La organización para la innovación* abarca las redes de conocimientos tanto de la empresa misma como de sus empleados, redes que involucran otras empresas, instituciones de investigación científica, tecnológica y firmas consultoras.

Finalmente, se resalta como tarea importante de la *gestión de la innovación* la creación y mantenimiento de un ambiente propicio para la creatividad individual, para la conceptualización y solución de problemas en grupo y para el aprendizaje organizacional, como base de una cultura de innovación, es decir, de experimentación, escucha y prueba continúa.

Un aspecto que está relacionado con la innovación es el trabajo en la empresa con énfasis en proyectos, permite más organizadamente para lograr resultados en actividades que se realizan por una sola vez, aunque luego se vuelva rutina. Tienen que allegar y utilizar recursos y esfuerzo de un grupo de personas para mostrar de manera tangible que se ha alcanzado lo esperado en un tiempo determinado de antemano. Estas son las características de un proyecto. Las empresas ponen un énfasis en los proyectos. Proyectos para mejorar sus procesos internos, para desarrollar mercados, para exportar, para diseñar, producir e innovar un nuevo producto o servicio, para capacitar su gente o su dirección, para reducir desperdicios y costos, para ampliar capacidades productivas, para iniciar actividades con aliados, el

trabajo por proyectos es esencial a la incorporación de *nuevo conocimiento* a la organización y a la generación de conocimiento dentro de la empresa. Los proyectos requieren una fase de conceptualización, que a su vez implica la conversación y la consulta con varios actores internos y externos de la empresa; implica la generación y exposición de ideas, la evaluación y crítica de las mismas, la elaboración de prototipos, muestras o modelos. Además, los proyectos exigen la creación de relaciones internas y externas, que son transversales dentro de la organización e impulsan la creación de apéndices u órganos nuevos por medio de los cuales la organización se puede comunicar con el entorno.

Maquinaria y equipos. La maquinaria industrial progresa al mismo ritmo que la innovación tecnológica y, actualmente, resulta necesaria para todo tipo de procesos de fabricación y manufactura. La función tecnológica orientada a la producción y los servicios e implementada de acuerdo con parámetros estandarizados y economías de escala, describe los distintos tipos de maquinaria que se emplean en el sector industrial y que se distinguen de la maquinaria doméstica.

El avance de la tecnología también tuvo su aporte en la obtención de mejores recursos, con la implementación de herramientas que ya no eran realizadas en forma rudimentaria y hasta la utilización de nuevos objetos que se combinaban dando lugar a lo que posteriormente derivó en las máquinas, que están destinadas a hacer mucho más simples las tareas.

Partiendo del concepto de que las máquinas tienen como objetivo reemplazar el accionar del hombre, logrando mayor precisión y fuerza en los trabajos, para facilitar la producción en

serie sin que tenga el toque artesanal y variado de lo que ha sido hecho a mano (www.importancia.org, 2019)

En definitiva, contar con maquinaria industrial que incorpore las innovaciones tecnológicas de punta otorga un salto de calidad a las empresas, facilitando acometer tareas complejas y la reducción de costes de insumos, plantilla de personal, y tiempo invertido. Ningún empresario puede prevenir hoy en día en forma certera las constantes actualizaciones en el ámbito de la maquinaria industrial.

Las máquinas más actuales para el sector primario han posibilitado que algunas tareas se haya industrializado de tal manera que ahora se pueden conseguir resultados mucho más homogéneos, rápidos y cuidados, garantizando un mantenimiento más efectivo de los suelos tratados, o pueden colaborar en alguna parte del proceso agrícola.

Las máquinas utilizadas en el procesamiento del café son: de beneficio compacto, que despulpa, selecciona y lava los granos de café. Las despulpadoras separan la pulpa de los granos tanto pintones como maduros. Separadoras gravimétricas, separan granos y semillas de acuerdo a su peso por gravedad; separa los defectos de forma rápida y mejora la calidad del producto. Lavadoras, limpian el grano de toda impureza luego del despulpado. Oreadoras secadoras, olean sin necesidad de manipuleo, porque el café se queda hasta su secado final ahorrando tolvas aéreas, tolvas inferiores sin fines y elevadores. Piladoras y pulidoras. Máquina que pela y pule los granos de café secos. Seleccionadoras por tamaño, ideal para la selección de granos por tamaño para el tostado apropiado.

Las máquinas son maravillosos inventos para favorecer al ser humano en trabajos pesados que no podría realizar sin ayuda de estas máquinas. Con estas se pueden excavar huecos y canales extremadamente profundos, en un periodo de tiempo significativamente menor, otras máquinas proveen la fuerza; un ejemplo de esta es la grúa que puede levantar desde uno hasta seis autos juntos. Su utilidad es grande, cuando se les da un buen uso y mantenimiento.

El inventario de las máquinas y herramientas utilizadas por el recurso humano en cada una de las áreas que componen la organización, es necesario para que se les pueda brindar un oportuno y efectivo mantenimiento de tipo correctivo y preventivo a las mismas.

Las herramientas tecnológicas han transformado totalmente la forma en la que el hombre se comunica con los demás y le facilitan la vida, proporcionando herramientas para platicar, compartir imágenes, archivos y mucho más. Actualmente son imprescindibles en las diferentes actividades que el hombre realiza porque optimizan y mejoran todos los procesos. A continuación, se relaciona la importancia que tiene su uso en los diferentes sectores:

En recursos humanos. El uso de las herramientas tecnológicas es ideal para reducir costos, tiempo y esfuerzo; su uso es importante, ya que logra que las tareas básicas sean mucho más rápidas y eficientes.

En administración. Por medio del uso de las herramientas tecnológicas es posible ofrecer eficiencia al momento de intercambiar información dentro y fuera de la organización. Del

mismo modo, ayudan a recibir y organizar los documentos, de acuerdo a las políticas planteadas por cada empresa (Torrecilla, 2017)

Función ambiental

La empresa de hoy necesita desarrollar estrategias ambientales para mantenerse competitiva. Necesita aprender a medir, reportar y administrar los impactos ambientales; requiere encontrar mejores maneras para medir los costos y beneficios ambientales pasados, presentes y futuros; y debe orientar apropiadamente la implementación de políticas ambientales corporativas (Epstein & Mantilla, 2000).

El ser humano Recurre al ambiente para alimentarse, respirar, eliminar desechos, obtener en general todas las materias primas que requiere sin preocuparse del agotamiento de esos recursos.

Los habitantes del planeta conocen el ambiente en el que viven y desarrollan sus actividades; sin embargo, como siempre ha estado ahí, no se preocupan por lo que generan en él.

El ambiente de cualquier actividad humana se encuentra formado por todas las circunstancias o factores que lo rodean, y por supuesto este brinda las materias primas esenciales que el hombre necesita para su desarrollo e intenta asimilar los residuos que se generan. El problema radica en que cada día se generan más desechos y no existe conciencia e interés por identificar el tiempo de degradación de los mismos, ni los daños e implicaciones que tiene en el medio ambiente.

Con el pasar de los años y debido al aumento del deterioro

ambiental y de la escasez de los recursos naturales surge la pregunta: ¿Qué será de las empresas si se agotan las materias primas? Un ejemplo de esta situación es la mala administración que las empresas hacen de las aguas residuales que pueden generar sobre costos de producción y multas por incumplimiento de la legislación ambiental.

Actualmente existen varios discursos que se gestan sobre (RSE) por lo tanto, los gerentes, directivos y propietarios son conscientes de las consecuencias positivas o negativas que puede generar la responsabilidad social corporativa al nivel interno y externo de las organizaciones; debido a esto, las tendencias empresariales del mundo actual, están conscientes del impacto que pueden generar. Según Barroso y Francisco (2008) ante el desarrollo intelectual y la cuarta revolución que se ha venido generando por la competitividad empresarial, “las empresas deben ser responsables en su trato con los trabajadores, clientes, gobierno, así como con el medio ambiente. Colaborando en la construcción de una sociedad mejor para vivir, en la que se integren los esfuerzos de todos los interesados” (pág. 74). Además, haciendo una comprobación histórica y parafraseando a Pérez, Espinoza & Peralta (2016) el concepto de responsabilidad social no tiene una fecha específica, aunque se podría concluir que es el resultado de valores morales y disputas sociales que han permitido contextualizar tal concepto (págs. 169-178).

La concepción de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) va vinculada a deberes y obligaciones, compromisos legales y éticos en relación de las actividades que surgen en el ámbito social y laboral. Teniendo en cuenta, que la obligación de las RSE va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando

por seguro el respeto hacia las obligaciones y compromisos establecidos, así como su estricto cumplimiento. Esto dependerá en gran medida de la gestión administrativa que desarrolle la empresa y cómo asegura que éstas, efectivamente se cumplan. En este sentido, la legislación laboral y las normativas relacionadas con el medioambiente son el punto de partida (Jacóme, Salazar, & Borja, 2017).

Desde el siglo XIX las empresas inician a pensarse a sí mismas en función de sus dinámicas internas y su interacción con la sociedad, es decir, que en ella:

Se consiguen logros con el objetivo final de la obtención de un beneficio económico que repercute tanto en la propia organización, como en sus integrantes, y consecuentemente, en el conjunto de la sociedad (Junta de Andalucía,, 2008, pág. 14).

Sin embargo, la implementación de estrategias RSE en la empresa trae muchos posibles beneficios, mejores recursos, talento y posicionamiento en el mercado. Así:

El enfoque de la buena gestión empresarial (Waddock & Graves, 1997) o del impacto social Preston & O'Bannon (1997) quienes argumentan que hay una elevada correlación entre la práctica de una buena gestión empresarial y la RSE, simplemente porque la RSE mejora las relaciones con los principales grupos de interés, generando un mejor resultado global. Esta perspectiva se basa en la teoría de los stakeholders de Freeman & Mcvea (2001), según la cual la satisfacción de las expectativas de los diversos grupos de interés conducirá a resultados favorables para la empresa.

En este sentido, el comportamiento socialmente responsable por parte de la empresa permitirá atraer mejores recursos (Waddock & Graves, 1997), atraer talento (Greening & Turban, 2000), mejorar el posicionamiento de los productos y servicios en el mercado (Fombrun, Reputation. realizing value from the corporate image, 1996), e incluso crear nuevas oportunidades (Fombrun, Gardberg, & Baenett, 2000)

En concreto, tener buenas relaciones con los empleados, por ejemplo, conduce a una mejora de su motivación, productividad y satisfacción (Freeman E. , 1984).

Si se habla de ventajas competitivas en torno al tema ambiental al interior de las empresas, viene a la mente de forma inmediata una reducción de costos y aprovechamiento máximo de los recursos, al igual que un posicionamiento de la marca. Esto, debido a que las ventajas competitivas de una empresa representan la capacidad que tiene la misma de realizar sus operaciones de manera más eficiente, lo que le permite obtener menores costos. Dichas ventajas pueden también estar relacionadas con una particular forma de realizar los procesos de la empresa, lo que permite crear mayor valor para sus clientes. Se debe entender que la generación de valor se puede percibir en el precio que están dispuestos a pagar los clientes y la preferencia que profesan los mismos por los productos de la empresa. Una ventaja competitiva es difícilmente imitable y tiende a perdurar en el tiempo. Ahora bien, al desarrollar una ventaja competitiva ambiental se pretende que la empresa logre una reducción de los costos en sus procesos por una producción eficiente, aproveche mejor los recursos involucrados en el proceso productivo y los desechos originados por el mismo, o agregue valor al producto y

lo posiciona en el mercado basado en la consciencia social de los consumidores (Trujillo & Velez, 2006)

Como expresa Paladino (2006) “Los valores de la empresa se insertan en los valores sociales, difundidos desde los medios de comunicación. La empresa no puede articular sus valores de manera inteligible para la sociedad si carece de sensibilidad hacia los valores emergentes en ella” (pág. 9).

Varios economistas piensan que es un riesgo, si las empresas sacrifican parte de sus ganancias en nombre de la responsabilidad social, se podrían volver menos atractivas para inversionistas, trabajadores y consumidores, y a la larga o disminuyendo sus beneficios de manera significativa o terminando por la quiebra.

Otras miradas sobre el riesgo que esto implica es la de los que creen en la RSE responden que es posible ser exitoso al administrar de manera socialmente responsable debido a que las empresas pueden obtener más ganancias y ser más competitivas en un ambiente en el que todos ganen, logrando un mayor compromiso de sus trabajadores, mejorando su imagen ante clientes, proveedores, accionistas y gobierno, manejando mejor sus recursos e incrementando la calidad de vida de quienes trabajan en ellas y en las comunidades.

En el caso de Latinoamérica hay importantes esfuerzos en marcha, como los que está liderando la Fundación Carolina, institución pionera en tantos campos, pero también resistencias significativas. Los costes son altos. Las empresas atrasadas en RSE lo pagarán cada vez como indican múltiples fuentes, con menos competitividad, baja productividad del personal, y rechazo de consumidores e inversionistas (Kliksberg, 2006).

También, tener buenos nexos con los funcionarios y empleados y personal que esté relacionado con la empresa puede conducir a aumentar su eficacia, equidad, motivación, responsabilidad, productividad satisfacción y creación de valor compartido.

Función factores externos.

Esta función permite examinar los factores del macro y micro entorno que afectan a una organización incentivando o limitando su competitividad dentro de un sector económico.

Los componentes que contiene esta función son:

Entorno económico. La Organización de Comercio y Desarrollo Económico OCDE, hace algunos años planteó la posibilidad de *analizar la competitividad* de un país desde una perspectiva sistémica, abordando este tema desde cuatro niveles: El meta-económico, el *macro entorno*. Políticas gubernamentales; fiscal monetaria, de comercio exterior, regulaciones legales arancelarias, puertos., de salarios, de empleo, tasa de cambio e *infraestructura*. o de políticas macroeconómicas, el *meso entorno* sectorial y de cadena productiva, consolidación de asociaciones y alianzas empresariales que permitan aprovechar las ventajas y fortalezas de las empresas y; el *micro entorno* próximo, desde el punto de vista de la empresa que depende de su capacidad de entenderse como un todo integral y de empezar a gerenciar el conocimiento para su posicionamiento y rentabilidad, es en donde se ubican los clientes, los proveedores y los accionistas, trasladando este enfoque a las organizaciones, se ha entendido que las empresas y las instituciones también tienen dichos entornos que afectan su competitividad.

Finalmente, comprender el entorno económico particular de la organización es clave para el diseño estratégico de la organización, el entorno ha cambiado, por tanto, contar con información reciente y pertinente sobre el comportamiento de los subsectores de la economía y el contexto internacional, es un elemento fundamental para gerenciar y transformar la empresa.

3

RESULTADOS

El resultado de la aplicación del Modelo de Gestión Empresarial MGE, para Evaluar la Competitividad de los productores de café diferenciado en Colombia, tiene ocho funciones, con 22 componentes (aspectos situacionales), 117 variables y 280 descriptores, las funciones son: Gerencial, Administrativa, Comercial-logística, Financiera, Talento humano, Tecnológica, Ambiental.

Al Modelo de Modernización para la gestión de Organizaciones MMGO, se le adicionan otros nuevos descriptores con su respectivo sustento teórico y de aplicación ellos son: Nivel de escolaridad. Experiencia. Toma de decisiones. Normas legales y tributarias. Cumplimiento de las obligaciones. Nivel del idioma inglés. Maquinaria y equipos, con sus respectivas variables que se valoran con los cuatro estadios citados anteriormente, dando como resultado la construcción del modelo MGE.

Las funciones del Modelo de Gestión Empresarial MGE son:

Función Gerencial. Con tres componentes así: Nivel de escolaridad: una variable. Experiencia: una variable. Toma de decisiones: una variable.

Función Administrativa. Con cuatros componentes así: Estructura organizacional: seis variables. Comunicación e información: tres variables. Direccionamiento estratégico: cuatro variables.

Normas Legales y Tributarias. Una variable.

Función Comercial Logística. Con cinco componentes así: Gestión de mercadeo: diez variables. Exportaciones: seis variables. Importaciones: siete variables. Logística: nueve variables. Asociatividad: cinco variables.

Función Financiera. Con dos componentes así: Gestión Financiera: seis variables. Cumplimiento de obligaciones: una variable.

Función Talento Humano. Con tres componentes así: Gestión humana: catorce variables. Cultura organizacional: cuatro variables. Nivel del idioma inglés: una variable.

Función Tecnológica. Con tres componentes así: Gestión producción: trece variables. Innovación y conocimiento: siete variables. Maquinarias y equipos: una variable.

Función Ambiental. Con un componente así: Responsabilidad social: siete variables.

Función de Factores Externos. Con un componente así: Entorno económico: nueve variables.

Resultados del estudio de consistencia y confiabilidad del modelo.

El estudio de la información y la ponderación de las funciones que estructuran el MGE lo conforman ocho funciones: Gerencial, Administrativa, Comercial y Logística, Financiera, Talento Humano, Tecnológica, Ambiental y de Factores Externos; lo que permite realizar un análisis situacional de los componentes de la Empresa (Organización), con el objetivo de: establecer la rutas de conversión, modernización, innovación y mejoramiento en cada componente, la calificación de las variables, la indagación de los descriptores de las funciones; para este proceso se aplican dos indicadores estadísticos como es la media y la desviación estándar, siendo así, en cada componente se pasan algunas variables cualitativas a variables cuantitativas de la empresa.

En la columna *de variables* hace referencia a los temas de aspectos de análisis situacional de las empresas de clase mundial, deber ser calificada en un solo estadio (columna).

La columna correspondiente a *los descriptores*, esta empieza con postulados de aspectos puntuales de los componentes en relación con su variable fundamental, para el logro de los objetivos de cada una de las variables que se aplican.

El modelo MGE presenta características generales para los diferentes estadios o *niveles de crecimiento*; para cada una de las componentes que son articuladas a las funciones respectivas;

que tiene la empresa (Corporación), para lo cual se han definido cuatro estadios, con una escala de la siguiente forma:

- ❑ Estadio 1 (0-25): Procesos informales, productos con poco valor agregado, la empresa tiene orientación al producto y no al cliente, ni al mercado, la información está centrada en el gerente, procesos incipientes poco personal especializado.
- ❑ Estadio 2 (mayor que 25-50): procesos en construcción, gerencia escucha superficialmente, con avances en la contratación de profesionales, ausencia de instrumentos modernos de gestión, orientación a la producción, mercado local ampliado, contabilidad formalizada, estrategias no documentadas, cumplimiento de lo estrictamente legal, por ejemplo, en medio ambiente.
- ❑ Estadio 3 (mayor que 50-75): empresa formalizada, trabajando en el mejoramiento continuo, comenzando con normas de calidad, orientado a las ventas, mercado regional y nacional, área de finanzas formalizada, direccionamiento estratégico implementado, mercados regional y nacional, formalización de procesos, métodos para desarrollar nuevos productos o servicios mejorados.
- ❑ Estadio 4 (mayor que 75-100): Desarrollo y aprendizaje de las mejores prácticas en gestión en las empresas que: aprenden a aprender gerenciando y ocasionando el conocimiento, consideran un aprendizaje continuo, con implantación de sistemas de gestión de calidad, utilizando el benchmarking, que son flexibles, con orientación al mercado y creación de valor, con análisis prospectivos y sistemas de indicadores, con cultura organizacional de excelente armonía, generando: calidad de vida, investigación y desarrollo explícito, con bienes, procesos, productos y servicios diferenciados.

Las frases y oraciones que están incluidas en cada uno de los descriptores, su variable en su respectivo estadio, al igual que en cada una de las celdas que componen las matrices de los componentes, siendo así estas se redactaron sobre la base de la teoría administrativa reciente en forma incremental, con sus descriptores en incremento de tal forma que los que están incluidos en el estadio dos (2), es porque superan el nivel de madurez y desarrollo del estadio 1 y así sucesivamente; los descriptores del estadio tres (3) reflejan mejoras frente al estadio dos (2) y el estadio (4) frente al estadio tres (3).

Estos estadios reflejan los distintos niveles de crecimiento que, en términos de su capacidad de: gestión, gerencial, administrativa, disponibilidad de recursos, infraestructura, tienen las empresas y al mismo tiempo su recurso humano utilizado.

En cada una de las matrices para las funciones de la empresa (Corporación para el caso propuesto), estas se pueden ubicar según su situación de desarrollo en un único estadio que ha sido determinado frente a las variaciones de las diferentes variables que lo componen, estableciendo este estadio de acuerdo con la percepción, valoración y opinión de las personas que en ella trabajan en esa área del proceso. Por ejemplo, si la empresa no realiza ningún ejercicio de investigación sobre los Mercados en los que ofrece sus bienes, procesos, productos o servicios, deberá señalar el estadio uno (1), en tanto que si contrata o realiza por su propia cuenta estudios serios de mercado se ubicará en el estadio cuatro (4). Los estadios dos (2) y tres (3) se entienden como niveles intermedios de desarrollo, entre el nivel iniciando y el nivel de mejores prácticas que son los que contemplan en los estadios.

Validación

Para validar la aplicación del *El Modelo de Gestión Empresarial para evaluar la competitividad de los productores de café diferenciado en Colombia*, se tiene en cuenta básicamente el MMGO; elaborado por (Pérez U, y otros, 2009) de la Universidad EAN; y simultáneamente a este se le adicionan siete (7) variables y 26 descriptores nuevos que apoyan la construcción y elaboración del Modelo Gestión Empresarial MGE.

La herramienta (MMGO) ya se han aplicada en más de 60 empresas, y ha pasado por diferentes etapas a lo largo de los años, desde 1995 al 2000, una segunda etapa 2001 a 2002, tercera 2004 a 2008, y en la última 2011 donde alcanza su máximo nivel de validación y aplicación, contribuyendo con cifras crecientes en los proyectos de modernización en las empresas, teniendo en cuenta estas consideraciones está más que validado los elementos que conforman parte del Modelo Integral de Gestión MGE. El MMGO lo ha desarrollado la universidad (Escuela de Administración Negocios, EAN) a través de uno de sus grupos de investigación, el Grupo GPyMes-EAN de amplia trayectoria, reconocido como Categoría A en Colciencias.

La EAN como parte del Observatorio Económico de las PYMES señaló anteriormente que la fuerte crisis que experimentó la Economía Colombiana y sus organizaciones entre 1998 y 2002, fue el resultado de la combinación de dos tipos de factores principales: Los factores relacionados con la gestión de las organizaciones tales como: la carencia de un direccionamiento estratégico, la obsolescencia tecnológica de las plantas, la modalidad gerencial con la cultura empresarial jerárquica y autorita-

ria, las deficiencias en comunicación, innovación y gestión del conocimiento, los problemas de escasez de capital de trabajo y de iliquidez, las deficiencias en la logística y las dificultades para financiar proyectos ambiciosos con riesgo para la creación de empresas, la falta de diseño de nuevos bienes, procesos, productos y servicios con mejora continua y excelente calidad.

Los factores relacionados con el entorno macroeconómico de las organizaciones tales como: la carencia de una agenda de desarrollo interno que promueva el aumento de la competitividad y la productividad, la inexistencia de programas y proyectos para la conformación de cadenas productivas y la disminución de la demanda interna por la pérdida de poder adquisitivo de la población, la repentina apertura comercial con fuerte elevación de las importaciones competitivas de la producción nacional, el lento crecimiento de las exportaciones, la acumulación de un elevado déficit de balanza comercial por más de seis años, el abaratamiento del dólar (revaluación del peso) y la elevación de las tasas de interés.

Con la finalidad de contribuir a mejorar las situaciones anteriores, en el año 2003, el grupo GPyMes-EAN, diseñó y aplicó con un grupo piloto de 15 empresas el MMGO en su primera versión. Posteriormente, entre 2004 y 2005, continuó realizando aplicaciones en empresas que permitieron introducir nuevas mejoras. Las intervenciones fueron hechas con alumnos con opción de grado, bajo tutoría, por parte de la EAN, en relación con este mismo sentido.

Los contenidos del modelo MGE, que se aplican por medio de las matrices a las funciones, permiten orientarán al empre-

sario y/o directivo en su proceso de diseño y fijación de un plan para las rutas de modernización y mejoramiento para la gestión empresarial, actuando sobre los elementos de competitividad o los componentes organizacionales de la empresa si es que así lo amerita.

Para el desarrollo de la aplicación del Modelo de Gestión Empresarial para evaluar la competitividad de los productores de café diferenciado en Colombia, se encontraron los valores a cada uno de los descriptores de la función, a fin de identificar cuáles de ellos son los que toman mayor relevancia para medir la competitividad de las empresas productoras de café diferenciado.

No existe una estrategia competitiva única, sino estrategias apropiadas para sectores particulares, cuya definición depende de la naturaleza y de la competencia en ese sector, con respecto a lo anterior la estrategia competitiva debe entonces apuntar a explotar los determinantes de la ventaja competitiva.

Para la evaluar cada uno de los aspectos situacionales del modelo El Modelo de Gestión Empresarial para Evaluar la Competitividad de los productores de café diferenciado en Colombia. “Corporación Cordilleranos del Quindío”, y para ser consecuente con el modelo MMGO; se utiliza el indicador estadístico *La media* (promedio) de un conjunto de datos (fincas: X_1, \dots, X_{37}) es decir la media \bar{x} (también llamada promedio o media aritmética) de un conjunto de datos (X_1, X_2, \dots, X_n) , es una medida de posición central. Se define como el valor característico de la serie de datos; resultado de la suma de todas las observaciones dividido por el número total de datos, que para este caso práctico corresponde a (37 fincas y/ o unidades productivas).

Figura 7. Fórmula de la Media poblacional

$$\text{Media Poblacional: } \mu = \frac{X_1 + X_2 + \dots + X_N}{N} = \sum_{i=1}^N \frac{X_i}{N}; \text{ N = Tamaño de la población}$$

Fuente: (Morales, 2012)

Simultáneamente se utilizó para el análisis, *La Varianza*, es una medida de dispersión que representa la variabilidad de una serie de datos respecto a su media, es “un método que nos permite superar los problemas de diferencias significativas cuando se hacen varias comparaciones, permitiendo contrastar, de modo global, si existe diferencia o no entre los valores medios” (Martin et al., 2008, p. 158).

$$\text{Var}(X) = \frac{\sum_1^n (x_i - \bar{X})^2}{n}$$

Dónde, X: variable sobre la que se pretenden calcular la varianza. xi: observación número i de la variable X. i puede tomará valores entre 1 y n. n: número de observaciones. \bar{X} : Es la media de la variable X.

Una vez obtenida la información de esas fincas (unidades productivas), se realiza un análisis exploratorio de los datos obtenidos, que son la base para toma de decisiones posteriores, de igual forma con el fin de analizar el resultado y la posible relación entre la función, componentes, variables, y descriptores del modelo con sus estadísticos; a fin de establecer las estrategias

necesarias para hacer mejoramiento continuo en las áreas que lo requieran, que deben ser el resultado de la innovación en los procesos de la empresa.

Presentación de resultados

Aplicado el Modelo de Gestión Empresarial para Evaluar la Competitividad de los productores de café diferenciado en Colombia- MGE, en la Corporación “Cordilleranos del Quindío” y analizada la información en forma general para este conjunto de las 37 fincas (Unidades productivas o empresas agrícolas). En la Tabla 7, se observa que los resultados totales del conjunto de las fincas, al que se les aplico el modelo MGE con sus respectivos indicadores estadísticos, y que, tienen como base, el resultado promedio de las ocho funciones para cada una de las fincas, de allí se obtienen los siguientes resultados de clasificación en sus diferentes estadios y con los indicadores propuestos:

Tabla 7. Resultados del conjunto de fincas

| Número de Fincas | Estadio | Porcentaje % | Media | Desviación Estándar |
|------------------|-----------------------|--------------|-------|---------------------|
| 8 | 1; Iniciándose(I) | 21.62 | 22,31 | 5.24 |
| 20 | 2;Desarrollándose (D) | 54.05 | 38,19 | 11.38 |
| 7 | 3 Maduración (M) | 18.91 | 54.7 | 14.21 |
| 2 | 4 Mejores prácticas. | 0.05 | 70.92 | 7.05 |

Fuente: Elaboración los autores

Es de hacer notar que, en la clasificación del estado de Mejores Prácticas, las siguientes funciones: Comercial logístico, Talento humano y Tecnología, están por debajo del rango de clasificación entre 75-100, pero que en su promedio lo superan. Con respecto a la desviación estándar esta explica la afinidad que hay en los estadios y en el grupo de fincas que lo constituyen.

La identificación de cada subconjunto de las fincas; en sus diferentes estadios, se aprecia en la Tabla 8.

Tabla 8. Identificación del subconjunto de fincas

| Número de Fincas | Estadio | Identificación de las Fincas |
|------------------|------------------------|--|
| 8 | 1. Iniciándose (I) | 2,7,10,16,20,29,34,37 |
| 20 | 2. Desarrollándose (D) | 4,5,6,8,9,11,12,14,15,17,18,19,21,22,23,26,27,28,31,36 |
| 7 | 3. Maduración (M) | 1,13,24,30,32,33,35 |
| 2 | 4. Mejores prácticas. | 3,25 |

Fuente: Elaboración los autores

Los resultados finales del trabajo se muestran en cuatro partes:

Primera. Los resultados de la aplicación de MGE, a todas las fincas, con sus respectivas Medias y Desviación Estándar para cada uno de los componentes de las funciones respectivas.

Segunda. Los valores de la Media y la Desviación estándar,

según la clasificación del estadio donde se encuentre clasificado el subconjunto de fincas según su estadio.

Tercera. Comparativo de las Medias y la Desviación Estándar, de los componentes en los subconjuntos de fincas.

Cuarta. Ordenamiento del comparativo de las Medias y la Desviación Estándar, de los componentes en los subconjuntos de fincas, y posterior toma de decisiones sobre los planes de mejoramiento.

Tabla 9. Valoración del Modelo MGE

| Modelo de Gestión Empresarial para evaluar la competitividad de los productores de café diferenciado en el departamento del Quindío | | | | | | | |
|--|----------------|----------------|------------|-----------------|-----------------|--------------|----------------------|
| VALORACION DEL MODELO | | | | | | | |
| Junio de 2019 | | | | | | | |
| Función Modelo | Finca 1 | Finca 2 | ... | Finca 36 | Finca 37 | Media | Desv Estándar |
| Función Gerencial: | | | | | | | |
| Nivel escolaridad | 60.00 | 3.00 | ... | 68.00 | 6.00 | 52.22 | 31.23 |
| Experiencia | 72.00 | 18.00 | ... | 72.00 | 15.00 | 51.14 | 30.83 |
| Toma de decisiones | 75.00 | 13.00 | ... | 78.00 | 12.00 | 51.43 | 31.33 |
| Promedio | 69.00 | 11.33 | ... | 72.67 | 11.00 | 51.59 | 30.82 |
| Función Administrativa: | | | | | | | |
| Estructura Organizacional | 36.81 | 8.33 | ... | 12.5 | 11.11 | 22.88 | 14.66 |
| Comunicación e Información | 41.52 | 8.33 | ... | 20.31 | 17.52 | 29.80 | 17.64 |
| Planeación y Estrategia | 52.78 | 12.15 | ... | 15.1 | 20.14 | 26.68 | 16.60 |
| Normas legales y tributarias | 65.00 | 50.00 | ... | 78.00 | 52.00 | 67.35 | 13.84 |
| Promedio | 49.03 | 19.70 | ... | 31.48 | 25.19 | 36.68 | 15.68 |
| Función Comercial Logística: | | | | | | | |
| Gestión de Mercados | 62.06 | 30.00 | ... | 30.06 | 35.14 | 36.16 | 21.99 |
| Exportaciones | 29.86 | 9.72 | ... | 36.11 | 0 | 18.16 | 14.86 |
| Importaciones | 0 | 8.33 | ... | 0 | 0 | 5.63 | 11.73 |
| Logística | 49.54 | 12.96 | ... | 11.11 | 20 | 25.36 | 18.04 |
| Asociatividad | 51.67 | 28.75 | ... | 53.75 | 46.11 | 46.84 | 15.00 |
| Promedio | 38.63 | 17.95 | ... | 26.21 | 20.25 | 26.43 | 16.32 |

| Función Modelo | Finca 1 | Finca 2 | ... | Finca 36 | Finca 37 | Media | Desv Estándar |
|----------------------------------|----------------|----------------|------------|-----------------|-----------------|--------------|----------------------|
| Función Financiera: | | | | | | | |
| Finanzas | 27.25 | 16.28 | ... | 15.09 | 11.5 | 26.62 | 21.02 |
| Cumplimiento de obligaciones | 64.00 | 43.00 | ... | 67.00 | 49.00 | 66.95 | 13.77 |
| Promedio | 45.63 | 29.64 | ... | 41.05 | 30.25 | 46.78 | 15.60 |
| Función Talento Humano: | | | | | | | |
| Gestión Humana | 40.72 | 9.78 | ... | 13.84 | 9.97 | 25.36 | 19.54 |
| Cultura Organizacional | 47.05 | 8.33 | ... | 23.44 | 13.54 | 30.69 | 19.49 |
| Nivel del Idioma Inglés | 76.0 | 59.0 | ... | 76.0 | 57.0 | 30.69 | 19.49 |
| Promedio | 54.59 | 25.70 | ... | 37.76 | 26.84 | 28.91 | 19.51 |
| Función Tecnología: | | | | | | | |
| Gestión de la Producción | 30.45 | 26.28 | ... | 20.19 | 19.23 | 30.61 | 17.61 |
| Innovación y Conocimiento | 61.41 | 17.06 | ... | 10.42 | 14.09 | 25.53 | 18.97 |
| Maquinaria y equipos | 75.0 | 59.0 | ... | 78.0 | 58.0 | 68.14 | 13.04 |
| Promedio | 55.62 | 34.11 | ... | 36.20 | 30.44 | 41.42 | 16.54 |
| Función Ambiental: | | | | | | | |
| Medio Ambiente | 68.25 | 28.97 | ... | 33.33 | 10.80 | 42.73 | 21.51 |
| Promedio | 68.25 | 28.97 | ... | 33.33 | 10.80 | 42.73 | 21.51 |
| Función Factores Externos | | | | | | | |
| Entorno económico | 51.39 | 41.2 | ... | 31.02 | 26.85 | 37.64 | 18.20 |
| Promedio | 51.39 | 41.2 | ... | 31.02 | 26.85 | 37.64 | 18.20 |
| Promedio General | 54.02 | 26.08 | ... | 38.71 | 22.70 | 39.02 | 19.27 |

Fuente: Elaboración los autores

En la Tabla 9, se presentan los datos de la aplicación del Modelo Gestión Empresarial para la competitividad, en La empresa Corporación Cordilleranos del Quindío – Colombia, conformada por 109 asociados, de las cuales 56 fincas cuentan con el sello Rainforest Alliance y de estas se seleccionaron 37 fincas, este proceso se realizó a través de 37 entrevistas secuenciales que sirvieron de instrumento para verificar el ambiente situacional de estos caficultores que producen café diferenciado, de esta manera el proceso generó información de tipo cuantitativo utilizando la estadística inferencial (media- Desviación Estándar) en el análisis de las variables que están asociadas a los descriptores y estos por ende a sus componentes y de igual manera a sus funciones: Gerencial. Administrativa. Comercial logístico. Financiera. Talento humano. Tecnología. Ambiental. Externo; además a cada una de las funciones se les determinó la media para cada una de las respectivas fincas, y del mismo modo se determinó la media de las funciones para establecer en que Estadio se podía clasificar cada finca (ver Tabla 10); de lo cual resultó:

Tabla 10. Número de fincas ubicadas en los estadios

| Número de fincas | 8 | 20 | 7 | 2 |
|-------------------------|-----------|-----------------|-----------|-------------------|
| Estadios | Estadio 1 | Estadio 2 | Estadio 3 | Estadio 4 |
| Rango | 0 a 25 | >25 a 50 | >50 a 75 | >75 a 100 |
| Nivel del Descriptor | Iniciando | Desarrollándose | Madurando | Mejores Prácticas |

Fuente: Elaboración los autores

Siendo así, con estos subconjuntos de fincas se realiza un estudio para la clasificación de sus funciones y sus componentes, con el fin de presentar propuestas de mejoras para los procesos respectivos y de este modo alcanzar una mayor cobertura para el paso de un estadio a otro. Es importante anotar que, a pesar de los resultados de los indicadores, los Asociados y Directivos de la empresa son en última instancia quienes determinan cuales son las mejoras más significativas que se requieren, para lograr su inserción en los mercados nacionales e internacionales.

Tabla 11. Valor media y desviación estándar por estadios

| Modelo de Gestión Empresarial para evaluar la competitividad de los productores de café diferenciado en el departamento del Quindío - Corporación Cordilleros del Quindío – Colombia | | | | | | | | | |
|--|--|-----------|----------------|-----------------|---------------|-----------|---------------|-------------------|---------------|
| Valor Media y Desviación Estándar por Estadios | | | | | | | | | |
| Número de Fincas | | 8 | | 20 | | 7 | | 2 | |
| Estudios | | Estadio 1 | | Estadio 2 | | Estadio 3 | | Estadio 4 | |
| Nivel de Descriptor | | Iniciando | | Desarrollándose | | Madurando | | Mejores Prácticas | |
| Estadístico | | Media | Desv. Estándar | Media | Desv Estándar | Media | Desv Estándar | Media | Desv Estándar |
| Función Gerencial | | | | | | | | | |
| Nivel escolaridad | | 12.13 | 6.08 | 56.75 | 28.00 | 76.43 | 11.07 | 82.50 | 3.54 |
| Experiencia | | 12.88 | 6.81 | 53.90 | 27.28 | 76.00 | 10.13 | 89.50 | 0.71 |
| Toma de decisiones | | 13.00 | 4.50 | 54.45 | 29.03 | 77.14 | 7.13 | 85.00 | 1.41 |
| Promedio | | 12.67 | 3.83 | 55.03 | 27.75 | 76.52 | 8.39 | 85.67 | 1.41 |
| Función Administrativa | | | | | | | | | |
| Estructura Organizacional | | 12.12 | 3.43 | 19.26 | 7.57 | 35.52 | 17.26 | 57.99 | 0.49 |
| Comunicación e Información | | 17.70 | 12.00 | 25.40 | 11.09 | 43.96 | 14.28 | 72.61 | 2.89 |
| Planeación y Estrategia | | 13.11 | 4.05 | 21.76 | 9.00 | 45.56 | 13.12 | 63.98 | 0.12 |
| Normas legales y tributarias | | 52.13 | 3.56 | 66.80 | 9.54 | 78.00 | 10.95 | 96.50 | 2.12 |
| Promedio | | 23.76 | 4.58 | 33.30 | 6.69 | 50.76 | 13.90 | 72.77 | 1.41 |
| Función Comercial logístico | | | | | | | | | |
| Gestión de Mercados | | 21.64 | 8.39 | 28.32 | 12.98 | 60.07 | 14.23 | 88.86 | 5.15 |
| Exportaciones | | 7.26 | 6.94 | 15.69 | 10.66 | 30.62 | 16.69 | 42.71 | 20.46 |
| Importaciones | | 4.17 | 4.45 | 5.15 | 7.93 | 1.19 | 3.15 | 31.85 | 45.04 |

| | | | | | | | | |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Logística | 14.20 | 5.53 | 18.36 | 7.59 | 44.01 | 13.48 | 74.77 | 4.91 |
| Asociatividad | 31.19 | 10.90 | 45.47 | 9.57 | 62.21 | 12.06 | 69.24 | 1.48 |
| Promedio | 15.69 | 4.18 | 22.60 | 6.16 | 39.62 | 11.92 | 61.48 | 15.41 |
| Función Financiera | | | | | | | | |
| Finanzas | 13.02 | 4.30 | 19.27 | 11.63 | 51.75 | 22.52 | 66.48 | 3.12 |
| Cumplimiento de obligaciones | 51.63 | 4.31 | 68.20 | 10.84 | 73.86 | 12.43 | 91.50 | 9.19 |
| Promedio | 32.32 | 2.53 | 43.74 | 9.12 | 62.81 | 15.29 | 78.99 | 3.04 |
| Función Talento humano | | | | | | | | |
| Gestión Humana | 12.37 | 4.05 | 18.47 | 6.90 | 45.30 | 19.60 | 76.52 | 10.39 |
| Cultura Organizacional | 16.12 | 13.92 | 25.46 | 11.53 | 30.69 | 19.49 | 30.69 | 19.49 |
| Nivel del Idioma Ingles | 52.63 | 5.32 | 66.85 | 11.21 | 30.69 | 19.49 | 30.69 | 19.49 |
| Promedio | 27.04 | 3.67 | 36.93 | 7.54 | 35.56 | 19.52 | 45.96 | 16.45 |
| Función Tecnología | | | | | | | | |
| Gestión de la Producción | 17.31 | 4.67 | 25.07 | 10.34 | 49.86 | 16.95 | 65.07 | 12.24 |
| Innovación y Conocimiento | 14.26 | 6.23 | 17.68 | 7.91 | 50.52 | 19.32 | 61.66 | 4.42 |
| Maquinaria y equipos | 54.50 | 4.11 | 67.75 | 10.26 | 68.14 | 13.04 | 68.14 | 13.04 |
| Promedio | 29.16 | 3.00 | 36.83 | 7.73 | 56.17 | 16.44 | 64.95 | 9.90 |
| Función Ambiental | | | | | | | | |
| Medio Ambiente | 18.21 | 9.71 | 41.67 | 15.38 | 63.11 | 12.75 | 80.00 | 1.88 |
| “Promedio” | 18.21 | 9.71 | 41.67 | 15.38 | 63.11 | 12.75 | 80.00 | 1.88 |
| Función Externo | | | | | | | | |
| Entorno económico | 19.63 | 10.44 | 35.46 | 10.64 | 53.04 | 15.44 | 77.55 | 6.87 |
| “Promedio” | 19.63 | 10.44 | 35.46 | 10.64 | 53.04 | 15.44 | 77.55 | 6.87 |

Fuente: Elaboración los autores.

En la Tabla 11, se presenta la Media, la Desviación Estándar, el Promedio de cada una de las ocho Funciones; ordenados desde el estadio uno, iniciando. El estadio dos desarrollándose. El estadio tres madurando, y el estadio cuatro mejores prácticas; asimismo el número de fincas que pertenecen a cada uno de los subconjuntos establecidos.

El análisis de los situacionales generales de la corporación para evaluar el estadio en el cual se encuentra, los resultados se describen en la Tabla 12.

Para una mejor percepción de valoración según los estados de desarrollo son las siguientes:

Tabla 12. Estado de Madurez

| Función | Componentes | Estado |
|----------------------------|------------------------------|---------------|
| Función Gerencial | Nivel de Escolaridad | M |
| | Experiencia | |
| | Toma de Decisiones | |
| Función Administrativa | Normas Legales y Tributarias | |
| Función Financiera | Cumplimiento de obligaciones | |
| Función del Talento Humano | Nivel del Idioma Ingles | |
| Función Tecnológica | Maquinaria y equipos | |

Fuente: Elaboración los autores

Estadio 3- madurez(M) (mayor que 50-75): empresa formalizada, trabajando en el mejoramiento continuo, comenzando

con normas de calidad, orientado a las ventas, mercado regional y nacional, área de finanzas formalizada, direccionamiento estratégico implementado, mercados regional y nacional, formalización de procesos, métodos para desarrollar nuevos productos o servicios mejorados, la escolaridad, experiencia y toma de decisiones presenta calificación entre la media y superior a la media, lo que significa que las unidades productivas están en procesos de desarrollo importantes.

Tabla 13. Estado de Desarrollo

| Función | Componentes | Estado |
|------------------------------|----------------------------|---------------|
| Función Administrativa | Comunicación e información | D |
| | Planeación y Estrategia | |
| Función Comercial Logística | Gestión de Mercadeo | |
| | Logística | |
| | Asociatividad | |
| Función Financiera | Gestión Financiera | |
| Función del Talento Humano | Gestión Humana | |
| | Cultura Organizacional | |
| Función Tecnológica | Gestión de la producción | |
| | Innovación y Conocimiento | |
| Función Ambiental | Responsabilidad Social | |
| Función de Factores Externos | Entorno Económico | |

Fuente: Elaboración los autores

Estadio 2 –Desarrollo (D) (mayor que 25-50): procesos en construcción, gerencia escucha superficialmente, con avances en la contratación de profesionales, ausencia de instrumentos modernos de gestión, orientación a la producción, mercado local ampliado, contabilidad formalizada, estrategias no documentadas, cumplimiento de lo estrictamente legal, por ejemplo, en medio ambiente (Ver Tabla 13).

Tabla 14. Estado de Inicio

| Función | Componentes | Estado |
|-----------------------------|---------------------------|---------------|
| Función Administrativa | Estructura organizacional | I |
| Función Comercial Logística | Exportaciones | |
| | Importaciones | |

Fuente: Elaboración los autores.

Estadio 1 – Inicio (I) (0-25): Procesos informales, productos con poco valor agregado, la empresa tiene orientación al producto y no al cliente, ni al mercado, la información está centrada en el gerente, procesos incipientes poco personal especializado (Ver Tabla 14).

Con datos del indicador desviación estándar; se puede realizar un estudio para saber cuáles componentes requieren mayor grado de mejoramiento, esto se puede hacer por medio de combinaciones, uno a varios; de cada uno de los subconjuntos de fincas en sus respectivos estadios y se procede a hacer la comparación entre el subconjunto del estadio cuatro; de mejores

prácticas y patrón de comparación inicial y el resto de cada uno de los subconjuntos de fincas en sus estadios respectivos y de esta forma se puede afirmar que el subconjunto de las fincas que están en el estadio uno es el que requiere mayor atención, ¿pero a que estadio se desea mejorarlo?

Para responder esa pregunta y con el fin de dar mayor cobertura en el proceso de mejoramiento se escogen los subconjuntos entre el grupo de fincas del estadio dos y del estadio uno. Se saca la diferencia entre la desviación estándar de cada uno de los componentes del MGE. (Ver Tabla 15).

Dado que hay algunas variables que son mejores en el estadio uno; como son: Comunicación e Información (Función Administrativa), Asociatividad (Función Comercial logístico) y Cultura Organizacional (Función Talento humano); que por el momento no hay necesidad de tenerlas en cuenta en el plan de mejoramiento. Los datos de los dos subconjuntos son estudiados en cada una de sus funciones, y se ordenaron de mayor a menor; que demuestra el grado de diferencia entre el estadio propuesto y el actual así:

Tabla 15. Diferencia entre desviación estándar del conjunto dos y el uno

| Diferencia | Componente | Función |
|-------------------|--------------------|--------------------|
| 24.53 | Toma de decisiones | Función Gerencial |
| 21.92 | Nivel escolaridad | Función Gerencial |
| 20.47 | Experiencia | Función Gerencial |
| 7.33 | Finanzas | Función Financiera |

| Diferencia | Componente | Función |
|-------------------|------------------------------|-----------------------------|
| 6.53 | Cumplimiento de obligaciones | Función Financiera |
| 6.16 | Maquinaria y equipos | Función Tecnología |
| 5.98 | Normas legales y tributarias | Función Administrativa |
| 5.89 | Nivel del Idioma Ingles | Función Talento humano |
| 5.68 | Medio Ambiente | Función Ambiental |
| 5.67 | Gestión de la Producción | Función Tecnología |
| 4.95 | Planeación y Estrategia | Función Administrativa |
| 4.59 | Gestión de Mercados | Función Comercial logístico |
| 4.14 | Estructura Organizacional | Función Administrativa |
| 3.72 | Exportaciones | Función Comercial logístico |
| 3.48 | Importaciones | Función Comercial logístico |
| 2.86 | Gestión Humana | Función Talento humano |
| 2.06 | Logística | Función Comercial logístico |
| 2.00 | Entorno económico | Función Externo |
| 1.68 | Innovación y Conocimiento | Función Tecnología |

Fuente: Elaboración los autores.

Con base en lo anterior se puede observar que: La función gerencial es la que más requiere de un plan de mejoramiento, toma de decisiones nivel escolaridad y experiencia, es importante anotar que en la primera ellas la corporación ha tomado la decisión de hacer cursos de capacitación con los dueños, administradores las fincas, en las dos últimas se hace hincapié a los

mismos para que en la medida de lo posible seleccionen al personal de recolección de café con un grado de escolaridad aceptable y con experiencia en el tipo de labor, por otro lado aquellos que tienen más tiempo de permanencia y no por la temporada de recolección en cada una de las fincas se les da capacitación sobre el manejo y beneficio de los gramos de café en forma secuencial.

Si bien la gerencia no requiere de conocimientos específicos ni certificados, sino que se trata de conocimientos que pueden ser adquiridos mediante la práctica y la adquisición del saber administrar, actualmente el desarrollo y la complejidad del mundo empresarial hace que la gerencia sea una carrera que se estudia.

Se hace necesario que un gerente tenga conocimientos que comprenden: Técnicas de negociación. Conocimientos de estadística y contabilidad. Métodos de implementación de tareas, Manejo de personal. Leyes laborales y legislación del trabajador. Normas de seguridad, entre otros aspectos.

Es lógico suponer que la habilidad de un mando para tomar decisiones crece con la experiencia. El concepto de veteranía en una organización con aquellos individuos que tienen el mayor tiempo de servicio, se funda en el valor de la experiencia y por lo tanto reciben mayores beneficios. Cuando se selecciona a un candidato para algún puesto de la organización, la experiencia es un capítulo de gran importancia a la hora de la decisión. Los éxitos o errores pasados conforman la base para la acción futura, se supone que los errores previos son potenciales de menores errores futuros. Los éxitos logrados en épocas anteriores serán acumulativos y soporte para nuevas experiencias.

Para los administradores, el proceso de toma de decisión es

sin duda una de las mayores responsabilidades. La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia.

Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Para tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección, puede tener repercusiones. La toma de decisiones en una organización se articula con cuatro funciones Administrativas que son: planeación, organización, dirección y control.

La toma de decisiones a nivel individual es caracterizada por que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para tomar una decisión ante un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, ésta deberá ser capaz de resolverlo individualmente a través de tomar decisiones con ese específico motivo.

4

APORTES Y REFLEXIONES

De acuerdo a los análisis presentados, no es posible encasillar de manera precisa una empresa en un nivel o estadio exacto, quizás se trate de una combinación muy particular que se hace efectiva en uno de las funciones y quizás ineficiente en otros. La gerencia y su equipo en este caso, están los productores y las personas de la administración de la corporación quienes señalar la ruta adecuada para la corporación con las características emergentes y propósitos de diferenciación largo plazo.

Pese a ser hoy un concepto de competitividad es de uso corriente, no es menos cierto que la competitividad se utiliza de una manera en exceso ambigua, de esta manera la discusión sobre su significado, por otra parte, no pasaría de ser puramente semántica, la falta de un marco conceptual riguroso y coherente, junto con la presencia de definiciones ambiguas, puede conducir a algunas situaciones por cierto indeseables, de este modo puso al descubierto de manera abrupta las debilidades del aparato productivo para asimilar las nuevas condiciones del comercio internacional.

En definitiva, La competitividad es un concepto que no tiene límites precisos, y pareciera definirse sólo en relación con otros conceptos. Para efectos del análisis de la competitividad en el sector agropecuario; y para precisar aquellas definiciones más pertinentes, y de igual forma para ordenar los niveles de las variables específicas que debe contemplar el análisis pero sobre todo para la jerarquización de las variables: específicas, estratégicas, políticas a la par con las líneas de acción y por consiguiente contribuir a una aproximación de la definición desde la perspectiva estratégica de la competitividad en el sector agropecuario, finalmente, de proponer algunos elementos de convergencia para identificar prioridades sobre las estrategias, líneas de acción y también referente a los espacios de los compromisos y concertaciones públicas y privadas.

Visto de esta manera, no existe un modelo estándar que mejore la competitividad, la mayoría de los modelos estudiados hacen cada uno la contribución para el modelo MGE y su posterior mejora según la visión holística de cada operador.

5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Aunque no existe una definición única para el término competitividad, se puede evidenciar que todos los autores concuerdan en que las circunstancias para que se logre esta capacidad en las organizaciones depende de múltiples factores internos y externos que se deben conjugar para lograr el engranaje perfecto y producir los resultados esperados a través del análisis concienzudo de dichos factores y del diseño e implementación de estrategias que aprovechen la fortalezas y oportunidades, transformen las debilidades y enfrenten las amenazas.

Además, el desarrollo y aplicación de diferentes modelos y herramientas que permiten analizar el nivel de competitividad de las organizaciones, constituyen herramientas de gran valor para desarrollar estos análisis y generar acciones que logren dicha competitividad.

Estas razones incentivaron a proponer el Modelo MGE objeto de esta investigación y a buscar a través de su aplicación, un proceso enriquecedor tanto a nivel académico como práctico y, poder reflejar un resultado más profundo e integral de esta

medida de capacidad ampliando el análisis de los factores que afectan la competitividad de las organizaciones al considerar aspectos que hasta hoy los modelos existentes no incluyeron como la función gerencial y otras variables de las funciones administrativa, financiera, de talento humano y tecnológica que permitieron determinar nivel de injerencia de cada una y la relación que existe entre ellas.

El resultado de la medición de este nuevo modelo para medir la competitividad, que para el presente estudio fue aplicado en la Corporación Cordilleranos del Quindío Colombia, permitió identificar cómo está su nivel de desarrollo en cada una de las funciones que componen dicho análisis, obteniendo los siguientes resultados:

Al medir las funciones Gerencial y Administrativa se determinó que la Corporación presenta falencias en su direccionamiento estratégico, planeación, comunicación y estructura organizacional, debido a que las habilidades gerenciales y administrativas no se han desarrollado y falta articular el proceso de comunicación entre los dueños de las fincas y los operarios para mejorar la toma de decisiones.

En la función Comercial Logística, los resultados reflejaron que la corporación tiene una gestión de mercadeo aún incipiente, además los procesos logísticos están en una etapa muy básica de desarrollo al igual que las exportaciones.

En los resultados de la función Financiera se pudo identificar que, a pesar de ser un proceso fuerte dentro de la corporación, aún le falta integrar costos de comercialización y márgenes de rentabilidad por finca para lograr la trazabilidad económica

del producto. La ventaja es que ya reciben capacitación en estas áreas y además la corporación tiene un buen manejo de sus obligaciones financieras para obtener respaldo en futuros proyectos de inversión.

La función de Gestión Humana aún es muy débil dentro de la corporación porque no se han desarrollado los procesos orientados al bienestar y crecimiento de su talento humano, al igual que los de reclutamiento y capacitación. Otro aspecto reflejado fue que no hay motivación e interés por el manejo o dominio del idioma inglés, pues no advierten de la importancia del mismo para ampliar sus horizontes comerciales.

Aunque la corporación tiene la fortaleza de contar con un perfil de taza alto, y cuenta con un sistema de aseguramiento en los procesos de calidad exigidos por el mercado; el diseño y el empaque está en proceso de mejora, para el cumplimiento del mercado internacional, igualmente en la función Tecnológica muestran que no cuentan con planeación estratégica para adquisición y desarrollo de nuevas tecnologías en el mediano y largo plazo y tampoco tienen procesos que promuevan la innovación.

Un factor muy importante que se reflejó en la función Ambiental es el alto compromiso que tiene la corporación en desarrollar procesos que reduzcan el impacto ambiental; sin embargo, es necesario que profundicen en el manejo de tecnologías limpias y de desechos.

Por último, el resultado de la función de Factores Externos, evidenció procesos informales para identificar las oportunidades y amenazas que tienen en el Macro, meta y micro entorno.

Estos resultados permiten concluir que aunque los productores de la Corporación Cordilleranos del Quindío, están certificados con el sello de calidad de Rainforest Alliance Certified gracias a la alta calidad de su café tipo de exportación; que cuenta con la ventaja de tener una buena cotización en los mercados internacionales; la gestión empresarial obtuvo un promedio en sus funciones del 35.20%, que en el rango de valoración del Modelo la ubica en un 26% al 48%, considerando su gestión competitiva en un nivel básico de *Aprobación* o en estado de *desarrollo empresarial*; esto significa que a pesar de las falencias antes detectadas, se pueden establecer rutas de mejora en cada función, de manera que se potencialice y se establezca la mejora continua articulando las variables de gestión de mercados, exportaciones, importaciones, logística y asociatividad, las cuales son incipientes es decir básicas, orientadas por ahora sólo al producto y con carencia de planeación estratégica.

Recomendaciones

Examinar el concepto mismo de la competitividad para que pueda adaptarse a las nuevas condiciones de la economía internacional y a economías cada vez más abiertas, no solo para develar su complejidad, sino para derivar elementos que conformen un programa de investigación convergente, que permita en el mediano y el largo plazo ordenar las prioridades en la definición de estrategias, políticas y líneas de acción que afectan esta medida de gestión o capacidad dentro de las organizaciones.

Con el desarrollo de esta tesis se evidencia la carencia de una línea base del café (producto agrícola), que proporcione informa-

ción consistente, permitiendo categorizar y monitorear el desarrollo y la implementación de procesos gerenciales, administrativos, comerciales, financieros, de talento humano, tecnológicos, ambientales y de factores externos, para lo cual se recomienda hacer una planificación y desarrollo periódico de las mismas.

El análisis que se ha hecho en cuanto al sector de café diferenciado en el departamento del Quindío muestra que, a pesar de la caída de la producción y precios, el sector se está recuperando, pero que se debe tener en cuenta la competencia a nivel mundial y las características de los nuevos países que han entrado al mercado mundial del café diferenciado; para ello se deben seguir implementando estrategias de calidad y competitividad para la sostenibilidad y crecimiento.

Cabe señalar que la carencia una política pública orientada a los pequeños productores de café diferenciado, genera una brecha que se requiere ajustar para la mejora de la competitividad del sector agrícola.

En cuanto a los resultados obtenidos al diseñar y aplicar el modelo MGE en la Corporación Cordilleranos del Quindío, se recomienda:

- ❑ Seguir trabajando en el Modelo MGE para darle un nivel de aplicación mayor, que le permita cubrir un rango más amplio de funciones y variables para que pueda ser aplicado en otros sectores económicos como herramienta de análisis estratégico.
- ❑ En cuanto al proceso de aplicación del Modelo MGE en la Corporación “Cordilleranos del Quindío”, se recomienda desarrollar en un futuro el proceso de análisis creando un sis-

tema propio de medición del Modelo a través de una plantilla de Excel que pueda medir las 8 funciones del Modelo.

- ❑ En cuanto a los resultados obtenidos en la aplicación del Modelo en la Corporación “Cordilleranos del Quindío” se hacen las siguientes recomendaciones por función:

Función Gerencial

- ❑ Realizar un taller (de una o varias jornadas) fuera de la corporación que facilite el desarrollo de competencias.

Función Administrativa

- ❑ Fortalecer los canales formales de comunicación e información que agreguen valor a esta función.
- ❑ Generar una cultura de redacción y creación de Actas de cada una de las reuniones de la Corporación, organizadas y archivadas por fecha y que permitan hacer seguimiento a las tareas acordadas.
- ❑ Preparar a los directivos de la Corporación en conocimientos de planeación y administración, así como normas tributarias para que delimiten los procesos bajo unas políticas ajustadas a las necesidades de la organización.
- ❑ Desarrollar un nivel de integración táctica que permita hacer actividades con el fin de conocer las necesidades de los clientes para acortar la curva de aprendizaje con respecto a los mismos.

Función Comercial Logística

- ❑ Eliminar progresivamente a los intermediarios de las actividades relacionadas con esta función.

- ❑ Realizar estudios de mercado para identificar a sus clientes meta y las características que tienen, así como la competencia que enfrenta.
- ❑ Evaluar permanentemente el desempeño de la corporación en cuanto al mercadeo con el fin de ajustar los aspectos necesarios para obtener resultados exitosos.
- ❑ Identificar nuevos canales de Comunicación e implementarlos.
- ❑ Diseñar actividades de promoción y ventas, así como de servicio al cliente.
- ❑ Construir bases de datos con información organizada de los mercados externos.
- ❑ Capacitar en temas de logística, procesos y normatividad en importaciones y exportaciones.
- ❑ Ampliar el número de proveedores.
- ❑ Analizar escenarios de importación y exportación directa.
- ❑ Ampliar la participación de la corporación en actividades gremiales.

Función Financiera

- ❑ Implementar políticas de inversión que fortalezcan el capital de la corporación.
- ❑ Realizar análisis de costos fijos y variables del producto por finca, para ajustar el precio del producto.

Función del Talento Humano:

- ❑ Desarrollar políticas de gestión humana, para mejorar la calidad de vida del recurso humano de la corporación.
- ❑ Implementar procesos eficientes de selección, reclutamiento y capacitación.
- ❑ Implementar programas de bienestar social.
- ❑ Socializar el horizonte estratégico de la corporación, para generar sinergia entre el área directiva y el recurso humano de los procesos básicos; permitiendo que estos últimos conozcan su rol y la importancia de su labor dentro del éxito de la organización para crear afianzar el sentido de pertenencia y ajustar las acciones a la línea estratégica establecida.
- ❑ Socializar la importancia del manejo del idioma inglés para el crecimiento de la corporación y,
- ❑ Capacitar en este idioma a los directivos de la Corporación.

Función Tecnológica:

- ❑ Desarrollar la marca, el diseño y el empaque del producto de acuerdo a las exigencias del mercado internacional.
- ❑ Gestionar conocimiento en nuevas tecnologías de producción y comercialización del producto.
- ❑ Promover una cultura de innovación al interior de la corporación.
- ❑ Planificar inversión en maquinaria en el mediano y largo plazo.
- ❑ Articular un plan de ventas, ajustado a la capacidad de producción.

Función Ambiental:

- ❑ Ajustar eficientemente los procesos a las nuevas normas en política de responsabilidad social y ambiental.

Función de Factores Externos

- ❑ Fomentar el interés y el conocimiento sobre los grupos de interés y diferentes agentes que componen la cadena productiva del café diferenciado.
- ❑ Fortalecer la participación en el Clúster del café.

REFERENCIAS

- Alic, J. A. (1987). Evaluating industrial competitiveness at the office of technology assessment. *Journal Technology in Society*, 9(1), 1-17. doi:[https://crai.referencistas.com:2093/10.1016/0160-791X\(87\)90027-3](https://crai.referencistas.com:2093/10.1016/0160-791X(87)90027-3)
- Amstrong, E. (2005). Gerente de estudios. Obtenido de www.catholic.net
- Artaraz, M. (septiembre-diciembre de 2001). Teoría de las tres dimensiones cde desarrollo sostenible. *Revista Ecosistemas*(3), 6. Obtenido de <https://www.revistaecosistemas.net/index.php/ecosistemas/article/view/614>
- Barroso, T., & Francisco, G. (2008). La responsabilidad social empresarial. Un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida,. *Revista CYA UNAM No. 226*, 73-91.
- Bejarano, A. J. (1995). *La estrategia de competitividad. El caso del sector agropecuario*. Bogotá, Colombia: IICA. Obtenido de https://www.midagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/organizaciones/dgpa/documentos/agroin_doc003.pdf
- Berumen, S. A. (enero-junio de 2006). Una aproximación a los indicadores de la competitividad local y factores de la producción. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 145-163. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503106.pdf>
- BID, B. I. (2019). *Modelo de Competitividad*. Obtenido de <https://>

www.iadb.org/es/solr-search/content?keys=mapa+de+competitividad

Burbano, V. E., González, C. V., & Moreno, E. (Marzo de 2011). *La competitividad como elemento esencial para el desarrollo de las regiones*. Obtenido de Una mirada al Valle del Cauca: https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/2_competitividadvalle.pdf

Castaño, M. L., & Gutierrez, C. A. (2011). *Propuesta para Determinar la Competitividad en las Empresas del Sector Comercial del Área Metropolitana Centro Occidente AMCO*. Pereira.

Centro de Investigaciones para el Desarrollo (CID). (2002). *Proyecto equipo negociador "ALCA" en su componente de competitividad regional*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston: Harvard Business Review Press.

Chesnais, F. (1981). *The Notion of International Competitiveness*. OECD. Paris: Mimeo.

Chudnovsky, D., & Porta, F. (1991). *La competitividad internacional: Principales cuestiones conceptuales y metodológicas*. Facultad de Ciencias Sociales - Departamento de Economía. UR. FCS-DE. Obtenido de <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/2110>

Cohen, S., Teece, D., Tyson, L., & Zysman, L. (1984). *Competitiveness in global competition*. Working Papers of the President's Commission on Industrial Competitiveness.

Competitiveness Presidents Commission on Industrial. (1985). *Reports of the presidents commission on industrial competitiveness*. Washington D.C. Obtenido de <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=pur1.32754066835715&view=1up&seq=5>

- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (23 de junio de 2008). *Documento CONPES 3527*. Obtenido de <https://www.ica.gov.co/getattachment/9ead52fd-f432-4175-b42a-484ea0662194/2008cn3527.aspx>
- Coriat, B. (1994). *LOs desafíos de la competitividad*. Buenos Aires, Argentina: Publicaciones del CBC. Obtenido de <http://www.fyc.vfct1209.avnam.net/sites/default/files/UNIDAD%203%20-%20LOS%20DESAFIOS%20DE%20LA%20COMPETITIVIDAD.pdf>
- D'zurilla, T. J., & Goldfried, M. R. (1971). Problem solving and behavior. *Journal of abnormal psychology*, 78(1), 107.
- D'zurilla, T. J., Nezu, A. M., & Maydeu-Olivares, A. (2015). *Social Problem Solving: Theory and Assessment*.
- Datos Macro. (2018). *Índice de Competitividad Global Colombia*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-competitividad-global/Colombia>
- Davenport , T. H., & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción como las organizaciones manejan lo que saben*. Prentice Hall.
- Denison, D. R. (1991). *Cultura corporativa: y productividad organizacional*. Legis Fondo Editorial.
- Epstein, M. J., & Mantilla, S. A. (2000). *El desempeño ambiental en la empresa*. Bogotá: Ecoe.
- Esnaola, M. (1 de Febrero de 2018). *El cumplimiento de las obligaciones*. Obtenido de <http://derecho911.blogspot.com/2018/>
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (agosto de 1996). Competitividad sistêmica: nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista de la CEPAL*(59), 39-52. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12025/059039052_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Fayol, H., & Taylor, F. W. (1985). *Principios de Administración científica, Administración Industrial y General*. Edigrama.
- Feenstra, R. C. (August de 1989). Symmetric pass-through of tariffs and exchange rates under imperfect competition: An empirical test. *Journal of International Economics*, 27(1-2), 25-45. doi:[https://doi.org/10.1016/0022-1996\(89\)90076-7](https://doi.org/10.1016/0022-1996(89)90076-7)
- Ferrer, J. (2005). Competitividad Sistémica. Niveles analíticos para el fortalecimiento de sectores de actividad económica. *Revista de Ciencias Sociales*, 11(1), 149-166. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182005000100010#:~:text=La%20competitividad%20industrial%20no%20surge,exclusivamente%20al%20esp%C3%ADritu%20de%20empresa.&text=Ser%C3%A1%20importante%20en%20esos%20pa%C3%ADses,para%20el%20desa
- Flippo, E. B., & Munsinger, G. M. (1982). *Dirección de empresas*. El Ateneo.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation. realizing value from the corporate image*. Cambridge: Harvard University.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Baenett, M. L. (2000). Corporate Social Performance As A Competitive Advantage In Attracting A Quality Workforce. *Business and Society Vol. 105:1*, 85-106.
- Freeman, E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. *Journal of Management Studies* 29, 131 -154.
- Freeman, R. E., & Mcvea, J. R. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal Vol. 10*.
- García, O. J., León, L. J., & Nuño, P. J. (28 de Enero de 2016). *Propuesta de un modelo de medición de la competitividad mediante análisis factorial*. Obtenido de <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/1051/1150>

- Gestor Normativo. (6 de Abril de 2017). *Norma de la función pública*. Recuperado el 11 de Diciembre de 2018, de <http://www.funccionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=82508>
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2001). *Desarrollo Organizacional*. Chile: Mc. Graw Hill Interamericana de Chile Ltda.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2001). *Las Organizaciones: Comportamiento, estructura procesos, Octava Edición*. México: Mc Graw Hill.
- Giraldo, M. P. (2019). *Modelo de Gestión Empresarial para Evaluar la Competitividad de los Productores de café diferenciado*. Tesis Doctoral, Atlantic International University - AIU, Armenia, Quindío.
- Gobierno de México. (10 de Febrero de 2017). *Índice de Competitividad Mundial del Instituto para el Desarrollo Gerencial (IMD)*. Obtenido de www.gob.mx/se%7Cmexicocompetitivo/acciones-y-programas/indice-de-competitividad-mundial-instituto-para-el-desarrollo-gerencial-imd
- González, M. J., & Parra, P. C. (2008). Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento & gestión*, (25), 40-57.
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate Social Performance As A Competitive Advantage In Attracting A Quality Workforce. *Business & Society* 39, 254 - 280.
- Haguenauer, L. (1989). Competitividad: Conceptos y Medidas. *IEI / UFRJ*(211). doi:http://www.ie.ufrj.br/gic/pdfs/1989-1_Haguenauer.pdf
- Hall, R. (1983). La naturaleza y las clases de organizaciones. *Organizaciones. Estructura y proceso*, 28-48.

- Hastie, R. (2011). Patología de la toma de decisiones. *Annual Review*.
- IMD. (2003). *Competitiveness*. Work Repor, International Institute for Management Development. Obtenido de <https://www.imd.org/search/searchresults/?Term=competitiveness>
- Ivancevich, J. M., Skinner, S. J., & Lorenzi, P. (1997). *Gestión: calidad y competitividad*. Madrid, España: McGraw Hill Interamericana España. Obtenido de https://books.google.com.mx/books/about/Gestion_calidad_y_competitividad.html?hl=es&id=U6AZAAAACAAJ&redir_esc=y
- Jacóme, L. I., Salazar, C. A., & Borja, B. Y. (2017). La responsabilidad social empresarial en la gestión administrativa. *REvista Científica, Dominio de LAS CIENCIAS*, Vol. 3 No. 3, 1147 - 1158.
- Jiménez, R. M. (6 de septiembre de 2006). *Modelo de Competitividad Empresarial*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/304/30400913.pdf>
- Jones, P., & Teece, D. (1988). The research agenda on competitiveness. A program of research for the Nation's business schools. *Cooperation and competition in the global economy. Issues and Strategies*, 337-352.
- Junta de Andalucía,. (2008). *Guía de responsabilidad social empresarial interna y recursos humanos*. Obtenido de http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2012/02/guia_rse_interna_y_recursos_humanos.pdf
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (1979). *Administración en las organizaciones*. Mc. Graw Hill.
- Kliksberg, B. (Junio de 2006). *Ética empresarial: ¿Moda o demanda?* Obtenido de http://cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334_as_etica_moda.pdf

- Lall, S. (septiembre de 2001). Competitiveness Indices and Developing Countries: An Economic Evaluation of the Global Competitiveness Report. *World Development*, 29(9), 1501-1525. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305750X01000511>
- Landau, R. (1988). Technology, Capital Formation, and the Twin Deficits. (B. Hickman, Ed.) *Engineering & Science*, 27-36. Obtenido de <https://calteches.library.caltech.edu/606/2/Landau.pdf>
- Landau, R. (1991). How competitiveness can be achieved: fostering economic growth and productivity. *Technology & Economics*. Obtenido de <https://www.nap.edu/read/1767/chapter/3>
- Lombana, J., & Rozas, G. S. (Junio de 2009). Marco analítico de la competitividad Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento & gestión*(26), 38. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/40886348_Marco_analitico_de_la_competitividad_-_Fundamentos_para_el_estudio_de_la_competitividad_regional
- Macro, D. (2017). *Índice de competitividad global*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-competitividad-global>
- Martín, G. F. (25 de Marzo de 2010). *A vueltas con la globalización del Inglés*. Obtenido de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.932.68&rep=rep1&type=pdf>
- Mathews, J. C. (2009). *Competitividad* (Primera ed.). Lima,, Perú: Ministerio de la Producción. Obtenido de <http://www.crecemy-pe.pe/Crecectype/docs/COMPETITIVIDAD.pdf>
- Mathis, J., Mazier, J., & Rivaud-Danset, D. (1988). *La Competitivité Industrielle*. París: IRES Dunot.

- Michalet, C. A. (1981). *Competitiveness and internationalisation*. París: mimeo OECD.
- Morales, A. E. (2012). *Estadística y Probabilidades*. Santiago de Chile: Universidad Católica; Approved; Instituto Virginio Gómez.
- Müller, G. (1993). *Transformaciones productivas y competitividad: un marco metodológico*. (W. Jaffé, Ed.) San José de Costa Rica: Política tecnológica y competitividad agrícola en América Latina y el Caribe.
- Muller, G. (1995). El caleidoscopio de la competitividad. *Revista de la CEPAL* 56, 137-148. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11993/1/056137148_es.pdf
- Nations United. (1997). *Globalization, competition, competitiveness and development*. Conference on trade and development. Obtenido de <https://unctad.org/system/files/official-document/tb44d15.en.pdf>
- OECD. (2001). *Annual report 2001*. Lisboa: CEMT.
- OECD. (2013). *Competitiveness under New Perspectives*. Socio-economic Sciences and Humanities Europe. Obtenido de <http://www.oecd.org/economy/Competitiveness-under-New-Perspectives.pdf>
- Paladino, M. (2006). *Comunicación empresarial responsable : las organizaciones : escuelas de cultura*. Buenos Aires: Granica.
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2014). *Definición de Experiencia*. Recuperado el 11 de Diciembre de 2018, de <https://definicion.de/experiencia/>
- Perez U, R., Nieto P, M., Velázquez C, A., Castellanos, G., Garzón G., M., Vargas , H., . . . López de Mesa, J. (2009). *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones*. Bogotá: Universidad EAN.

- Pérez Uribe, R. I. (2012). *Gerencia de proyectos y mejoramiento organizacional: conceptos y enfoques contemporáneos - memorias* (Primera ed.). Bogotá, Colombia. doi:<https://doi.org/10.21158/9789587561197>
- Pérez, E. M., Espinoza, C. C., & Peralta, M. B. (2016). La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro. *Revista Universidad y Sociedad Online Volumen 8 No. 3*, 169-178. Obtenido de https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/395950/2016_Tesis_Perez-Aranda_Antonio.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pérez, I. J. (septiembre-diciembre de 1994). Costes laborales y competitividad de la economía española. *Economía y Sociología del trabajo*(25-26), 204-234. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=125302>
- Pérez, R. Y., & Coutín, D. A. (noviembre-diciembre de 2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *ACIMED*, 13(6), 74. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v13n6/aci040605.pdf>
- Pérez-Infante, J. I. (septiembre-diciembre de 1994). Costes laborales y competitividad de la economía española. *Economía y Sociología del trabajo*(25-26), 204-234. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=125302>
- Piñeiro, M., Jaffé, W., & Müller, G. (june de 1993). Innovation, competitiveness and agro-industrial Development. *the meeting of integrating competitiveness sustainability and social development*, 17-18. Obtenido de <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/9704/BVE20057863i.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva (Creación y sostenimiento de un desempeño Superior)*. CECSA.

- Porter, M. E. (1999). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara. Obtenido de <https://www.uic.org.ar/IntranetCompetitividad/1%C2%BA%20jornada/2.%20lectura%20complementaria/1.%20ser%20competitivo%20-%20michael%20e.%20porter%20cap.%206.pdf>
- Preston, L. E., & O'Bannon, D. (1997). The Corporate Social - Financial Performance Relationship. *Business and Society*, 419.
- Quiroga, P. D. (13 de junio de 2003). *Modelo Matemático para Determinar la Competitividad de las PYMES*. Obtenido de <https://revistas.uis.edu.co/index.php/revistadocencia/article/view/1364/1770>
- Rojas, P., Romero, S., & Sepúlveda, S. (2000). Algunos ejemplos de como medir la competitividad. *Cuaderno Técnico 14, IICA*, 1-49.
- Romo, M. D., & Musik, G. A. (2005). Sobre el concepto de competitividad. *Revista Comercio Exterior*, 55(3), 200-214. doi:<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1127572>
- Rosales, R. (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las pymes en Sela.
- Sallenave, J. P. (2004). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Bogotá: Norma. Obtenido de https://books.google.co.ve/books?id=b-qPzq_LvWOQC&pg=PP5&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false
- Schuuo, M. M., Williams, S. M., & Barbezat, G. O. (1997). A review of technical competency workload in a small unit. *Gastrointestinal endoscopy*, 46(1), 48-52.
- Scott, B. R., & Lodge, G. C. (1985). *U.S. competitiveness un the World Economy*. Boston, United States: Harvard Business School Press.

- Sepúlveda, S. S. (2008). *Metodología para estimar el nivel de desarrollo sostenible de territorios*. San Jose de Costa Rica: IICA. Obtenido de <http://www.sidalc.net/repdoc/A4875e/A4875e.pdf>
- Sharples, J., & Milham, N. (1990). *Logrun competitiveness of Australian Agriculture* (Primera ed.). Was, United States: Department of Agriculture. Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?id=ci8zmx11IfAC&pg=RA9-PP5&dq=SHARPLES+Y+MILHAM+COMPETITIVENESS&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewiIpsDLysrvAhUGCawKHc5RDT-8Q6AEwAHoECAQQA#v=onepage&q=SHARPLES%20Y%20MILHAM%20COMPETITIVENESS&f=false>
- Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior, 4th edition*. Roskilde, Dinamarca: Free Press.
- Stoner, J., & Freeman, E. (1996). *Administración Sexta Edición*. México: Pearson.
- Tamames, R., & Gallego, S. (1988). *Diccionario de Economía* (Segunda edición ed.). Madrid: Offirgraf S.A. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/237855641/Tamames-Ramon-Diccionario-de-Economia>
- Ten Kate, A. (1995). Competitividad comercial de la economía mexicana 1980-1995. En DANE, *Productividad, Competitividad e Internacionalización de la Economía* (págs. 142-166). Bogotá, Colombia. Obtenido de http://biblioteca.dane.gov.co/media/libros/LD_10122_EJ_2.PDF
- Torrecilla, J. (15 de Octubre de 2017). *Importancia de las herramientas tecnológicas*. Obtenido de <https://www.astraps.com/articulo/1185/importancia-de-las-herramientas-tecnologicas/>
- Trujillo, M. A., & Velez, B. R. (2006). Responsabilidad ambiental como estrategia para la perdurabilidad empresarial. *Universidad & Empresa Vol. 5 No. 10*, 291-308.

- Vega, B. C. (14 de Septiembre de 2017). *Los problemas del comercio: muchas normas, impuestos y protestas*. (E. Espectador, Ed.) Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/los-problemas-del-comercio-muchas-normas-impuestos-y-protestas-articulo-713214>
- Velasquez, A. (2013). Origen de la Logística, de la economía cerrada a la competitividad. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 1, 36-48.
- Velasquez, A. T. (2000). Análisis del sistema logístico en el sector farmacéutico, un enfoque operativo. (41).
- Viedma, M. J. (2007). In Search of an Intellectual Capital Comprehensive Theory. *The Electronic Journal of*, 5(2), 245-256. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Jose_Maria_Viedma_Marti/publication/255588438_In_Search_of_an_Intellectual_Capital_Comprehensive_Theory/links/56ead62408aeb65d75936d52.pdf
- Vlex. (2018). *Información jurídica, tributaria y empresarial*. Obtenido de https://legislacion.vlex.com.co/vid/administrativo-contencioso-336265861?_ga=2.108978690.1480161484.1543446163-2037066306.1543446163
- Waddock, S., & Graves, S. (1997). The Corporate Social Performance-Financial Performance Link. *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 4, 303-319.
- White, C. M., & Thurow, T. L. (february de 1985). REproduction of ferruginous hawks exposed to controlled disturbance. *The Condor*, 87(1), 14-22. doi:<https://doi.org/10.2307/1367125>
- www.importancia.org. (2019). *Importancia de las máquinas*. Obtenido de <https://www.importancia.org/maquinas.php>

El Libro competitividad y gestión empresarial en productores de café diferenciado, analiza un conjunto de conceptos, modelos y componentes de las funciones que se analizaron a través del tiempo por investigadores de renombre a nivel global y por organismos gubernamentales y multilaterales en materia de competitividad, permitiendo identificar elementos concomitantes y diferenciadores sobre la misma; igualmente, contiene una aplicación del Modelo de Gestión Empresarial (MGE), diseñado en la tesis doctoral de Giraldo (2019), para evaluar la competitividad de los productores de café diferenciado.

Como resultado del análisis y aplicación del modelo, se identificaron acciones de mejora en la mayoría de las áreas funcionales evaluadas, que al aplicarse aumentarán los niveles de competitividad de los pequeños productores de café diferenciado de la Corporación "Cordilleranos del Quindío" Colombia.

Editorial
Kinesis

ISBN: 978-958-5592-72-8



5 705 505 592728 >