

EVALUACIÓN DEL GRADO DE COMPETITIVIDAD DE CINCO EMPRESAS DEL SECTOR LECHERO DE SINCELEJO, COLOMBIA

EVALUATION OF THE DEGREE OF COMPETITIVENESS OF FIVE COMPANIES OF THE DARY SECTOR IN SINCELEJO, COLOMBIA

Fernando Darío Hernández Taboada ¹
Luis Fernando Bustamante Zapata ²
Isabel Amalia Porto Pérez ³
Santander José de la Ossa Guerra ⁴

Recibido: septiembre 17 de 2014
Aceptado: noviembre 25 de 2014

Resumen

Las empresas de la agroindustria láctea se encuentran en el medio de fuerzas competitivas que afectan su estrategia y supervivencia. Por ende deben construir ventajas competitivas sostenibles que se conviertan en motor de crecimiento y desarrollo. Para tal fin, es necesario partir de una línea base que analice su presente y de esta forma permita definir las estrategias a seguir. El objetivo de esta investigación es evaluar el grado de competitividad de cinco empresas lecheras de Sincelejo por medio de un estudio de caso que aplicó un cuestionario inspirado en las áreas funcionales de la empresa. Éste indagó por elementos en las categorías: producción, mercadeo, finanzas, y administración-talento humano. Como resultado, se concluyó que el grado de competitividad de las empresas analizadas es bajo, donde los componentes de producción y administración-talento humano son de mejor comportamiento comparados con mercadeo y finanzas.

Palabras clave: competitividad, agroindustria, Colombia, empresa

Abstract

The dairy agribusiness is struggling in the middle of competitive forces that affect their strategy and survival. Hence, they have to build sustainable competitive advantages to foster growth and development. Doing so, companies must create a baseline of its present and then, define the corresponding strategies. This document evaluates the degree of competitiveness of five dairy companies in Sincelejo, Colombia through a case study that applied a questionnaire inspired in the functional areas of the enterprise. The questionnaire inquired on elements in the following categories: production, marketing, finances, administration and human talent. We conclude that the level of competitiveness of the analyzed companies is low where the components of production, administration and human talent, have a better performance compared to marketing and finance.

Key words: competitiveness, agribusiness, Colombia

¹ Magíster en Administración. Profesor Investigador, Facultad de Ingenierías. Universidad de Sucre, Colombia. E-mail: fernando.hernandez@unisucre.edu.co

² Magíster en Administración y Candidato a Doctor en Humanidades por la Universidad EAFIT. Gerente Comercializadora y Representaciones ANTIOTRADING S.A.S. E-mail: lbustam3@eafit.edu.co

³ Magíster en Administración. Subdirectora Administrativa y Financiera de la E.S.E. San Francisco de Asís de Sincelejo. E-mail: isabel.porto@unisucre.edu.co

⁴ Magíster en Educación. Magister en Administración. Profesor Universidad de Sucre, Colombia. E-mail: Santanderdelaoossa@yahoo.es

1. Introducción

El estudio de los factores que hacen a las empresas más competitivas ha ocupado parte de los esfuerzos de empresarios e investigadores, desde perspectivas interdisciplinarias como la política pública y la cultura (Bustamante, Arboleda y Gutiérrez, 2010) y las áreas funcionales para la internacionalización (Bustamante, Porto y Hernández, 2013). En general, la explicación de las causas de la competitividad empresarial ha centrado su atención en factores externos a la misma, tanto macroeconómicos como sectoriales, pareciendo restar responsabilidad a la actuación de la empresa a la hora de, por medio de sus decisiones, influir en la probabilidad de tener una mejor posición para competir en los mercados internacionales. En este sentido, la competitividad de la agroindustria no escapa al ojo investigador.

El estudio de la competitividad de la agroindustria es de gran interés en la Unión Europea con investigaciones del subsector de alimentos en trece países (Fischer y Schornberg, 2007). Éste estudio realizó un análisis diagnóstico del procesamiento de carnes y la fabricación de bebidas a partir de fuentes secundarias de Eurostat, en el que se concluyó que durante los años de análisis (1995-2002) la competitividad de la agroindustria en términos reales ha aumentado considerablemente. En Sudáfrica se elaboró un estudio que evaluó la competitividad de las empresas agroindustriales combinando análisis cualitativo y cuantitativo para la formulación de estrategias orientadas a mejorar la competitividad (Esterhuizen, Van Rooyen y D'Haese, 2008). Más adelante, Fischer (2010) realizó una investigación sobre empresas agroindustriales del subsector alimentario queso, preparados de carne y el vino de Italia, España, Alemania y Reino Unido donde valoró la relación entre la calidad de los productos con los índices de exportación.

En Costa Rica se efectuó un estudio que evaluó la competitividad del sector de carne porcina y vacuna y el impacto del Tratado de Libre Comercio (Murillo y Sánchez, 2005).

La investigación concluyó que estas agroindustrias cuentan con los factores básicos para sus actividades de producción pero el país posee deficiencias en infraestructura, vías de acceso y transferencia de tecnología. De otro lado, en Colombia se aplicó el análisis DOFA y el diamante de competitividad para evaluar cómo la apertura económica afectó los subsectores lácteo, fruticultura, piscícola y pesquero, palmicultor, azucarero, avícola, porcícola y de pulpa de madera. Los resultados revelaron el poco beneficio de los procesos de apertura económica para la competitividad de los subsectores estudiados (Garzón, 2001).

También en Colombia, se realizó un estudio sobre la competitividad del sector y las empresas agroindustriales lácteas que efectuó una descripción de la estructura productiva del sector (Calderón y Orjuela, 2001). De acuerdo con los autores, la estructura productiva de la lechería se caracteriza por la coexistencia de grandes y pequeños establecimientos empresariales con diferentes niveles de eficiencia y competitividad. Esta caracterización es importante ya que el tamaño de la empresa, definido por una amplia gama de conceptos como el volumen de activos, ventas, número de trabajadores y escala de operaciones, influye en la capacidad de la empresa para innovar, competir, exportar, y financiarse en condiciones óptimas bajo determinadas restricciones tecnológicas y competitivas (Calderón y Orjuela, 2001).

Colombia se ha posicionado como uno de los más importantes productores de leche de la región con un volumen aproximado de 6.482.572 toneladas por año, junto con Brasil, México y Argentina. No obstante, está lejos de igualar a Estados Unidos, India o China, quienes multiplican su producción en aproximadamente 6 veces (FAO, 2012).

El sector lechero en Colombia, aunque no es tan grande en comparación con los 20 primeros puestos del ranquin internacional de productores, se ubica como la segunda agroindustria más importante del país, sólo superada por la de caña

de azúcar, con un volumen aproximado de 33.363.560 toneladas por año (FAO, 2012). A pesar de la importancia del sector, la producción de leche en Colombia se encuentra en un periodo turbulento debido al dinamismo, complejidad e incertidumbre del entorno que ha provocado cambios difíciles de asimilar para los empresarios. El sector es vulnerable pues depende de su entorno y cualquier cambio tiene potencial para afectar la actividad económica de las empresas. La lechería se enmarca en un ambiente hostil, dado por la rivalidad entre empresas que están en la búsqueda constante de innovación y satisfacción del cliente. Tal rivalidad ha desembocado en una guerra de precios y productos.

Además de la rivalidad y la exigencia de los clientes, siendo este un sector dependiente de las materias primas, cualquier cambio en el clima de las zonas de producción que afecte el pastoreo y por ende, la composición de leche, está ligado a variaciones de rentabilidad y productividad de las empresas. Es decir, algunos factores del entorno que afecten al ganado, como: temperaturas extremas o epidemias, así como la calidad de los insumos y equipos -funcionamiento de la planta de procesamiento o sistemas de higiene-, afectan las utilidades e ingresos de las empresas y, si es un fenómeno generalizado, se verá reflejado en la competitividad del sector (Bohórquez, Buitrago, Joya, Montaña y Rivera, 2012).

Dada la importancia del sector en el país, el departamento de Sucre y la ciudad, este documento presenta un análisis de competitividad de cinco empresas lecheras de la ciudad de Sincelejo. Para ello se define el concepto de competitividad desde la teoría clásica y neoclásica de la administración, desde donde el enfoque denominado diamante de competitividad da origen al instrumento de análisis. Luego, siguiendo el método de estudio de casos múltiples y el instrumento mencionado, se aplicó un cuestionario estructurado para evaluar el grado de competitividad de cinco empresas de Sincelejo. Con esta guía en mente, se establecen

los resultados y se presentan las principales conclusiones.

2. Marco teórico y metodología

2.1 Competitividad de la empresa

La necesidad de definir y comprender el concepto de competitividad empresarial con claridad va más allá de objetivos puramente semánticos, pues se utiliza con frecuencia para justificar la creación de políticas públicas, sin el debido análisis de sus efectos en los niveles de competitividad (Abdel y Romo, 2005). Para Gutiérrez (2010) la competitividad es la capacidad de generar productos o servicios de mejor manera que los competidores, de otro lado, Chávez (2011) resalta la importancia de la coordinación de los elementos de la empresa para mejorar las condiciones de costo, calidad y productividad con respecto a los competidores. Además Porter (1998) insiste en la importancia del proceso productivo como criterio definitivo en la competitividad.

En lo referente al grado de competitividad empresarial como tal, se pueden encontrar componentes comunes tales como: participación de mercado, productividad, posicionamiento, bajos costos, innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios, capacidades del personal, conocimientos de tendencias productivas y de mercado. Además de Porter (1998) quien insiste en la importancia del proceso productivo como criterio determinante de la competitividad, Berumen (2006) señala que los determinantes de la competitividad de la empresa se pueden agrupar en dos tipos: El primero comprende los relacionados con los precios y los costos y el segundo tipo abarca productos, procesos, innovación y relaciones con los grupos de interés (Berumen, 2006).

De acuerdo con Abdel y Romo (2005), además de los factores internos que afectan la empresa, existen otras variables externas que tienen un

impacto igualmente importante sobre la competitividad, constituidas por la concentración de mercado a nivel de la industria, la diferenciación de productos, los precios internacionales de los bienes producidos, así como por la existencia de una política industrial explícita en el sector. En el ámbito regional, se menciona la existencia de la infraestructura requerida, la existencia de un número suficiente de trabajadores calificados o la posibilidad del surgimiento de efectos de aglomeración debido a la ubicación de varias plantas en una misma área geográfica.

2.2 Empresas lácteas estudiadas

El estudio de competitividad aquí presentado, tiene foco en el Departamento de Sucre, Colombia. En él, las empresas lácteas representan el 60% de la agroindustria y están ubicadas a lo largo y ancho del departamento debido a las características agroecológicas y a las posibilidades de explotación pecuaria (Cámara de Comercio de Sincelejo, 2012). En lo que respecta a la ciudad de Sincelejo, esta cifra aumenta diez puntos porcentuales, acentuando su importancia en el contexto económico y social del municipio (Cámara de Comercio de Sincelejo, 2012). Estas empresas se describen a continuación:

EMPRESA A. es una mediana empresa de alimentos fundada en el año 1988, inició con la comercialización de Queso Costeño, ofreciéndolo a las principales panaderías de la ciudad de Medellín. Con los contactos y conocimientos adquiridos en esta etapa, incursionó en la ampliación del portafolio de productos como Queso Hilado, fundido y posteriormente en el negocio del Queso tipo Mozzarella, producto estrella que los hace líderes en el mercado para este segmento de productos. La organización tiene una sede productiva en la ciudad de Sincelejo y se encuentra certificada en HACCP (análisis de riesgos y puntos críticos de control) e ISO 9000.

EMPRESA B. Desde 1993 es un organismo cooperativo de primer grado, de derecho privado y sin ánimo de lucro; en la tipología empresarial es de tipo Mediano. Tiene su sede principal en la ciudad de Barranquilla y filiales en varias ciudades de la costa caribe, entre ellas la ubicada en Sincelejo, la cual fue objeto del presente trabajo. Se dedica a captar, producir y comercializar lácteos y a brindar soluciones alimenticias y productos afines al sector agropecuario. A través del cumplimiento de altos estándares de calidad, soportados con tecnología de punta y con un talento humano idóneo y comprometido, ofrece un portafolio de productos atractivo y creciente a los consumidores nacionales e internacionales.

EMPRESA C. Es una empresa Pequeña, de carácter familiar, de capital 100% colombiano, creada en junio de 1990 en Sincelejo –Sucre-, con la finalidad de producir y comercializar productos derivados de la leche; es una empresa que ha venido mejorando los procesos de producción, desde la producción artesanal hasta una producción más tecnificada, y que se ha venido posicionando en el mercado nacional y regional. Recolecta aproximadamente 20 000 litros de leche diarios en invierno y un promedio de 12.000 litros en verano; recolección realizada directamente con los ganaderos de Sucre y Córdoba, y para lo cual cuenta con una flota de camiones que transportan la materia prima hasta la planta donde se procesa hasta transformarla en queso doble crema, el principal producto de la empresa, llegando a producir aproximadamente 8.000 bloques de 5 libras por semana.

EMPRESA D. Pequeña empresa fundada en la ciudad de Sincelejo en el año 1986, produciendo en sus inicios dos tipos de quesos, Tipo Costeño y Doble Crema, destinados a mercados del interior del país. Actualmente en su portafolio de productos cuenta con 4 tipos de queso pasteurizados, bebidas fermentadas y dulces a base de arequipe. Lo anterior se soporta en una capacidad de procesamiento industrial de 9.000

litros de leche al día, los cuales provienen de cuencas lecheras del departamento de Sucre y parte de Córdoba.

EMPRESA E. Fundada en 1998, esta microempresa Sincelejana de carácter familiar, cuenta con un portafolio de productos representado por preparados lácteos a base de Yogurt, para consumo congelado. Procesa aproximadamente 2000 litros de leche por día, procedentes del municipio de Sincelejo y de corregimientos aledaños. La empresa ubica su campo de penetración comercial en la ciudad de origen. Los canales de distribución están representados principalmente por tenderos, ubicados en los diferentes niveles socioeconómicos de la ciudad.

2.3 Método

La investigación que da origen a este documento se desarrolló en la ciudad de Sincelejo, entre junio y diciembre de 2012. Durante su ejecución se observaron cinco compañías agroindustriales de la leche, aplicando el método de estudio de casos múltiples (Yin, 2013) para evaluar su grado de competitividad de acuerdo con la incidencia que tienen las áreas funcionales, las sub-áreas y los componentes de la empresa que se observan en la tabla 1, Categorías de análisis discriminadas.

Se aplicó un cuestionario estructurado con 132 preguntas cerradas, cuyas respuestas correspondían a una escala de medición (Hernández, Fernández y Baptista, 1991), adaptado de la metodología diseñada por el World Competitiveness Center, el cual se utiliza para medir la competitividad de los países por medio de la construcción del Diamante de Competitividad, conformado por cuatro variables ambientales: performance económica, eficiencia gubernamental, eficiencia de los negocios e infraestructura (International Institute for Management Development, 2014). Según Lombana y Rozas (2009), la Harvard Business School y el Institute of Management and Development (IMD) son referentes pioneros en el

ORDEN	TIPO	CATEGORÍA
1.	Área	Producción
1.1	Sub-área	Productividad
1.2	Sub-área	Sistema (Health-Safety-Environment-Quality)
1.2.1	Componente	Gestión de la calidad
1.2.2	Componente	Gestión ambiental
1.2.3	Componente	Salud ocupacional
1.3	Sub-área	Tecnología
1.4	Sub-área	Innovación
2.	Área	Mercadeo
2.1	Sub-área	Investigación de mercados
2.2	Sub-área	Plan de mercadeo
2.3	Sub-área	Segmentación de mercados
2.4	Sub-área	Mercadeo relacional
3.	Área	Administración y talento humano
3.1	Sub-área	Administración
3.1.1	Componente	Planeación
3.1.2	Componente	Organización
3.1.3	Componente	Dirección
3.1.4	Componente	Control
3.2	Sub-área	Talento humano
3.2.1	Componente	Reclutamiento y selección
3.2.2	Componente	Desarrollo y contratación
4.	Área	Finanzas
4.1	Sub-área	Planeación financiera
4.2	Sub-área	Gestión financiera
4.3	Sub-área	Control financiero
4.4	Sub-área	Valor económico agregado

Tabla 1. Categorías de análisis discriminadas

tema de competitividad. Publicado desde 1998, el World Competitiveness Yearbook, renombrado estudio de competitividad, cuyo instrumento está constituido por preguntas abiertas, donde las respuestas denotan el comportamiento, en una escala de medición de 1 a 3, de cada una de las variables estudiadas. Se aplica a funcionarios de distintas empresas en diversos países del mundo y se ha convertido en un referente significativo a la comprensión y consecución de la tan anhelada competitividad de las naciones (Castillo, 2003).

Para adaptar el Diamante de Competitividad al ámbito empresarial, se ajustó la escala de medición que recolecta datos desde cero hasta tres para denotar el grado de competitividad, donde cero representa NULO (0), uno BAJO (1), dos MEDIO (2) y tres indica ALTO (3).

Para darle sentido al instrumento de recolección de datos dentro de la investigación, se tomó distancia del significado de los valores puesto que se evidenciaron situaciones en las cuales una calificación de grado alto no necesariamente se traduce en un aporte a la competitividad. De otro

lado, también parecía factible que determinada condición calificada en grado nulo pudiera aportar a mejorar la competitividad. Igualmente, la escala se ajustó para responder a términos cualitativos de mejor comprensión, en orden ascendente, como se muestra en la tabla 2.

Grado de competitividad	Descripción	Equivalencia cuantitativa
Poco idóneo (Nulo)	La competitividad con respecto al modelo ideal no se cumple. La realización de actividades de manera idónea que propendan por mejorar la competencia del componente y los factores que lo integran, está entre 0 a 30% de ejecución.	0 a 0.9
Ligeramente idóneo (Bajo)	La competitividad con respecto al modelo ideal se cumple poco. La realización de las actividades de manera idónea que propendan por mejorar la competencia del componente y los factores que lo integran, están entre un 31 a 63% de ejecución.	1 a 1.9
Medianamente idóneo (Medio)	La competitividad con respecto al modelo ideal se cumple medianamente. La realización de las actividades de manera idónea que propendan por mejorar la competencia del componente y los factores que lo integran, están entre un 64 a 90% de ejecución.	2.0 a 2.6
Idóneo (Alto)	La competitividad con respecto al modelo ideal se cumple. La realización de las actividades de manera idónea que propendan por mejorar la competencia del componente y los factores que lo integran, están entre un 91 a 100% de ejecución.	2.7 a 3.0

Tabla 2. Equivalencia cualitativa-cuantitativa de los grados de competitividad

Durante el tratamiento estadístico se calcularon la media aritmética y la desviación estándar de los datos obtenidos por áreas funcionales, subáreas y componentes. La desviación estándar no fue significativa para los datos arrojados por los cuestionarios en la mayoría de los casos, por lo que la media aritmética no está distorsionada con datos extremos, mayores o menores a ella. Luego de esto, se construyeron gráficos radiales correspondientes al nivel de competitividad de las cinco empresas analizadas incluyendo comportamiento de las áreas funcionales y sus

componentes que fueron comparados con el gráfico óptimo de competitividad.

3. Resultados y discusión

El modelo ideal de competitividad corresponde a una evaluación de IDÓNEO (ALTO) en todas las áreas, sub-áreas y componentes indagados. En términos visuales estaríamos hablando de una línea que rodea el perímetro del gráfico radial tipo pentágono que nos sirve de herramienta. Al detallar el comparativo de las cinco empresas

estudiadas, se observa que dista de parecerse a dicha figura, y más bien nos demuestra que se debe profundizar, empresa por empresa, en los elementos a mejorar. En términos cuantitativos el promedio de competitividad de las cinco empresas estudiadas es de 1.7, bastante alejado de un 3.0 que significaría una evaluación ideal. La figura 1 muestra el comparativo de competitividad de las cinco empresas.

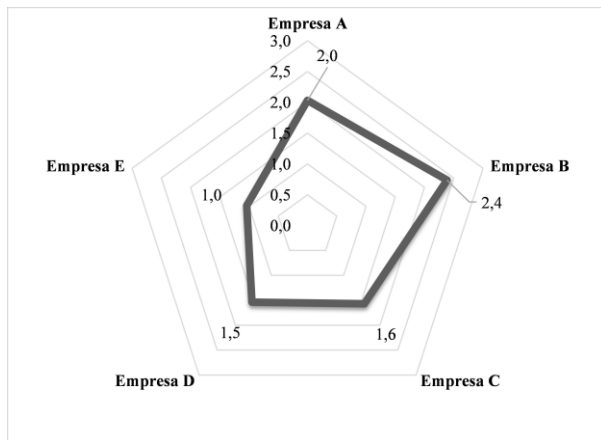


Figura 1. Comparativo de competitividad entre empresas

Partiendo del ideal de competitividad, el estudio de las cinco empresas lácteas en Sincelejo, cuya información no se publica por acuerdo de confidencialidad, muestra una correspondencia, entre la disponibilidad de recursos físicos, tecnológicos, financieros, administrativos y talento humano con que cuenta cada organización con el grado de competitividad observado. Es así como la empresa B, que según la ley 905 de 2004 se encuentra clasificada como mediana, se muestra como la más competitiva, pues también es la más grande. Le siguen la empresa A, clasificada como pequeña, y en su orden las microempresas C, D y E. Cabe anotar que las dos primeras empresas cuentan con capital extranjero y sus sedes principales se encuentran fuera de Sincelejo, mientras que las empresas restantes son de capital local.

Luego de resaltar la relación entre tamaño y competitividad, si se realiza un análisis por áreas,

obtienen mejor evaluación las áreas producción y administración-talento humano, aunque todavía se ubiquen lejos del grado idóneo como se observa en la figura 2. Este resultado concuerda con la investigación de las empresas argentinas de Castillo (2003), donde los componentes de mejor desempeño fueron calidad, tecnología, recursos humanos y medio ambiente. Sin embargo, esta evaluación puede haber sido propiciada por la importancia que le dan los empresarios del sector a estas áreas, debido a su incidencia directa en el funcionamiento operativo de la empresa.

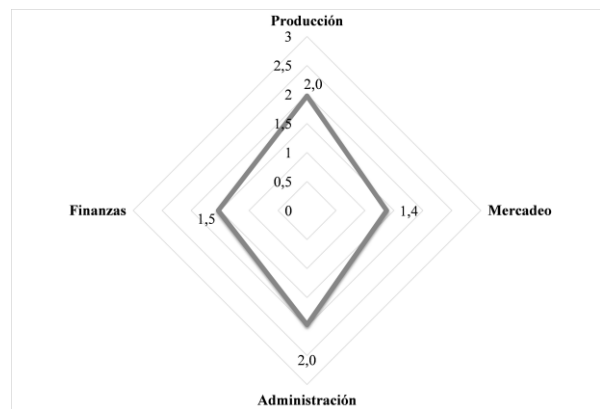


Figura 2. Promedio de competitividad de las cinco empresas por área

Contrario a lo mencionado, los componentes finanzas y mercadeo evidencian evaluaciones inferiores, alcanzando grados cercanos a la media, y por lo tanto, distantes de los grados idóneos para la competitividad. De nuevo, los resultados concuerdan con Castillo donde el componente finanzas es el de menor evaluación. Es posible que el origen de esta coincidencia radique en la necesidad de fortalecer los conocimientos básicos de finanzas y mercadeo, para eliminar de este último la concepción de gasto innecesario por parte del imaginario del empresario.

En cuanto a la evaluación a nivel de sub-áreas, resulta curioso por qué los sistemas HQSE, (Health, Quality, Safety and Environment) puntúan tan alto comparativamente. Aunque la ley ocupacional colombiana exige ciertos estándares, es irónico

cómo se pierde el foco de aspectos tan importantes como la segmentación de mercadeo. También, como se observa en la tabla 3, ranquin de la competitividad por sub-área, es paradójico que

la planeación y la organización ocupen el segundo puesto y que los aspectos de finanzas y mercadeo hayan quedado relegados al momento de esta investigación.

Área	Subárea	Grado
Producción	Sistema HSEQ	2,5
Administración y talento humano	Planeación y organización	2,4
Administración y talento humano	Desarrollo y contratación	2,1
Producción	Productividad	2,0
Administración y talento humano	Dirección y control	1,9
Producción	Tecnología	1,8
Finanzas	Planeación financiera	1,7
Producción	Innovación	1,7
Mercadeo	Plan de Mercadeo	1,7
Finanzas	Control financiero	1,6
Administración y talento humano	Reclutamiento y selección	1,6
Finanzas	Valor económico agregado	1,4
Mercadeo	Investigación de mercados	1,4
Finanzas	Gestión financiera	1,3
Mercadeo	Segmentación	1,3
Mercadeo	Mercadeo relacional	1,2

Tabla 3. Ranquin de la competitividad por sub-área

Volviendo al análisis por áreas, aunque Fischer (2010) indica que no existe una relación sistemática entre la calidad de los productos y los resultados de exportación, las exigencias de los mercados internacionales juegan un papel determinante en el éxito de las exportaciones. Esto implica que los niveles de innovación y tecnología que se presentan en la figura 3, deben ser intervenidos no sólo pensando en la competitividad local, sino en el acceso a mercados internacionales que además aproveche la coyuntura de tratados de libre comercio del país por medio de infraestructura y sistemas novedosos de producción.

Como es de esperarse, ningún esfuerzo en producción está completo sin un trabajo juicioso de mercadeo que le indique a la empresa cómo son, qué quieren y de qué forma llegar a los clientes. Aunque el mercadeo relacional es más una tendencia que una obligación en la gestión de

mercadeo, el trabajo de segmentación e investigación de mercados no puede dejarse de lado, si es que las empresas desean no sólo sobrevivir, sino cumplir con las metas estándar de la gerencia integral: supervivencia, crecimiento y rentabilidad (Sallenave, 2002). Lo anterior se soporta en la figura 4, donde se observa una tendencia a planear pero poco interés por la segmentación de mercado y el mercadeo relacional.

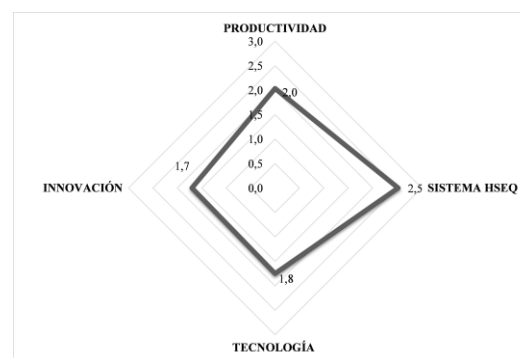


Figura 3. Ranquin de la competitividad por sub-área

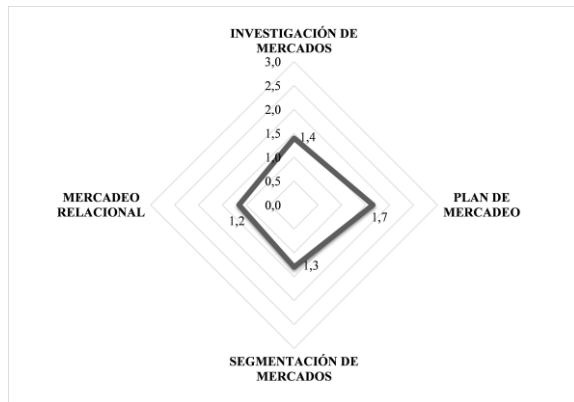


Figura 4. Gráfico radial de la competitividad: mercadeo

Además de mercadeo, la siguiente área que requiere especial atención por parte de los empresarios es la financiera. La formación del talento humano en gestión de las finanzas debe impulsar los planes financieros para la generación de valor, elementos que obtienen menor calificación como se aprecia en la figura 5.

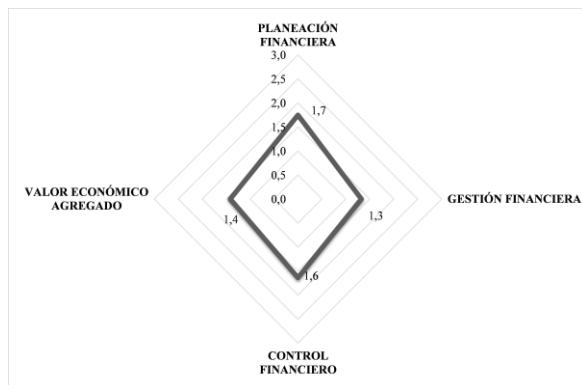


Figura 5. Gráfico radial de la competitividad: finanzas

Investigaciones previas sobre microempresas en Colombia, han dejado de manifiesto que son generalizados los problemas de deficiente administración, escasa visión internacional, baja productividad y pocas oportunidades de financiamiento (Bustamante, 2013). Pero esto no significa que las finanzas sean un obstáculo insalvable: hay agroindustrias colombianas que han logrado sobresalir en estas condiciones y destacarse en temas de innovación y cambio tecnológico como sería el caso del sector de carne porcina (Bustamante y Betancur, 2014). La clave reside en balancear las sub-áreas de las finanzas

buscando dar importancia similar tanto a la planeación como a la gestión, de acuerdo con las características específicas de la empresa.

Para completar el análisis por áreas, la combinación administración-talento humano de las empresas genera las mayores incógnitas de la investigación puesto que puntea en grado MEDIANAMENTE IDÓNEO (Medio), pero no tiene efecto todavía sobre mercadeo y finanzas. Sin duda, como se ve en la figura 6, los componentes de dirección y control y de reclutamiento y selección deberán ser mejorados para enganchar talento humano calificado que despeje las incertidumbres sobre el accionar empresarial. De igual manera, este talento humano deberá contar con habilidades prospectivas y de análisis del entorno, para embeber de información cada área funcional de la empresa de acuerdo a los cambios de la industria y la economía.

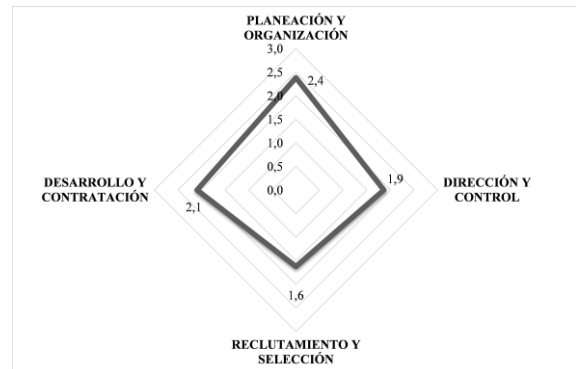


Figura 6. Gráfico radial de la competitividad: Administración-Talento Humano

Cabe anotar que las empresas agroindustriales lácteas de Sincelejo que cuentan con presencia regional tienen mejor nivel de competitividad (empresa A y empresa B), que aquellas que sólo tienen presencia departamental y municipal. Los componentes de producción y administración-talento humano son los de mejor evaluación y por ende aportan a la competitividad de las agroindustrias, mientras que mercadeo y finanzas requieren intervenciones de mejora. Para resumir, en el año 2012 el grado de competitividad de las agroindustrias lácteas presentes en el municipio de Sincelejo es bajo (1.7), lo que indica que la

ejecución idónea de las actividades empresariales apenas ronda un 31 - 63% de cumplimiento.

4. Conclusiones

En las empresas lácteas agroindustriales estudiadas, los componentes de producción, administración y talento humano, fueron los de mejor comportamiento y, por ende, los de mayor tributación a la mejora de su nivel de competitividad; mientras que las actuaciones de los componentes de mercadeo y finanzas, están bastante alejados de la idoneidad del diamante de competitividad.

El nivel de competitividad de las empresas estudiadas es bajo, 1.7, lo que indica que la realización de las actividades de manera idónea, que propendan por mejorar la competencia de los diferentes componentes y factores, se encuentra entre el 31 y 63% de ejecución. El presente documento conforma una línea de base, a partir de la cual es posible implementar acciones administrativas de mejora. La profesionalización de las áreas funcionales de la empresa y el mejoramiento continuo son desafíos para los administradores que lideran dichas entidades. Apelar a los métodos clásicos de la administración como la gestión por procesos y el análisis comparativo, pueden ser útiles a la hora de trazar una hoja de ruta. El objetivo es claro para estas compañías: incrementar el nivel de competitividad a través de la gestión por procesos en las áreas funcionales de la empresa.

La evaluación del grado de competitividad de las empresas se puede realizar desde múltiples perspectivas, para mejorar los niveles de cumplimiento de las actividades de mejora. Este estudio se concentró en la evaluación del grado de competitividad usando el diamante de competitividad. Por ende, resulta necesario complementar los esfuerzos desde perspectivas trianguladas de estudio, sea desde modelos clásicos como el Perfil de Capacidades Internas y el

Análisis de las Fuerzas Competitivas o desde otros más recientes.

Los cuestionarios aplicados, aunque no presentan desviación estadística, implican condiciones de interpretación que todos los investigadores deben ponderar a la hora de presentar resultados y extender sus preguntas de investigación con base en trabajos precedentes. También es cierto que los cuestionarios pueden complementarse para todas las áreas funcionales propuestas por Fayol (1974), a saber: técnica, comercial, financiera, contable, seguridad y administrativa, y de todas las sub-áreas y componentes de la empresa, pero que por cuestiones de presupuesto no se pudieron incluir. Adicionalmente, es necesario considerar las características sociales y demográficas del público al cual se presentaron los instrumentos de recolección de información, puesto que se generan limitaciones en el análisis con respecto a la complejidad, profundidad y confiabilidad de los datos.

Por último, aunque este documento no llega a una fase propositiva, es claro que la investigación en Colombia debe superar la etapa diagnóstica y generar propuestas para el mejoramiento empresarial. Sin embargo, la voluntad del empresariado y las medidas gubernamentales aplicables deberán acompañar estas propuestas para que el país avance en términos de competitividad. Las condiciones del entorno son cambiantes y las empresas deben monitorear el estado de la industria y el mercado, para actualizar su evaluación de competitividad. Ante un panorama globalizado, futuros desarrollos deben considerar la internacionalización como un elemento clave en el desarrollo y supervivencia de las empresas.

Referencias

Abdel, G., & Romo, M. (2005). Sobre el concepto de competitividad. *Revista Comercio Exterior*, 55(3), 200-124.

Berumen, S. (2006). *Competitividad y desarrollo local en la economía global*. Madrid: ESIC.

Bohórquez, N., Buitrago, A., Joya, M., Montaña, X., & Rivera, H. (2012). Análisis estructural de sectores estratégicos: sector productos lácteos. Documentos de investigación. Facultad de Administración. Recuperado el 16 de 2014, de: http://www.urosario.edu.co/urosario_files/74/7436dfa3-cc02-4395-8099-02346d2e866e.pdf

Bustamante, L. (2013). The Effects of Culture on Planning and Technology in the Internationalisation of Medellín's SMEs. En B. Christiansen, E. Turkina, & N. Williams (Eds.), *Cultural and Technological Influences on Global Business* (pp. 365-383). Hershey: IGI Global.

Bustamante, L., & Betancur, I. (2014). Technological Change and Innovation in Latin American Emerging Economies: The Pork Industry of Antioquia, Colombia. En B. Christiansen (Eds.), *Handbook of Research on Economic Growth and Technological Change in Latin America* (pp. 142-157). Hershey: IGI Global.

Bustamante, L., Arboleda, A., & Gutiérrez, J. (2010). Cultura, política industrial y competitividad internacional de PyMEs en Colombia. *Revista Ad-Manager*, 16, 83-98.

Bustamante, L., Porto, I., & Hernández, F. (2013). Gestión estratégica de las áreas funcionales de la empresa: Una perspectiva competitiva internacional. *Rev.investig.desarro.innov*, 3(3), 15-28.

Calderón, M., & Orjuela, C. (2001). Elementos de competitividad para la cadena agroindustrial láctea un enfoque disciplinar y sistémico. *Revista Científica Universidad Distrital Francisco José de Caldas*, 4, 11-32.

Cámara de Comercio de Sincelejo. (2012). Base de datos de empresas agroindustriales lácteas, inscritas a 31 de diciembre de 2011, Sincelejo-

Colombia. Recuperado de: <http://www.ccsincelejo.org/>

Castillo, O. (2003). Investigación sobre la competitividad de las empresas argentinas. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Comisión de Estudios en Administración. Recuperado el 16 de Agosto de 2014, de <http://www.consejo.org.ar/congresos/anteriores/material/1Calidad/Castillo2.zip>

Chávez, N. (2011). Contribución a la competitividad de una empresa con herramientas estratégicas: Método ABC y el personal de la organización. *Revista Pensamiento y Gestión*, 31, 73-82.

Esterhuizen, D., Van Rooyen, J., & D'Haese, L. (2008). An evaluation of the competitiveness of the agribusiness sector in South Africa. *Advances in Competitiveness Research*, 16(1), 31-45.

Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura [FAO]. (2011). *Por una Agroindustria Competitiva, Innovadora e Incluyente (Informe del Foro Regional de Agroindustria en América Latina 2009)*. Recuperado de: <http://www.fao.org/docrep/015/i2421b/i2421b00.pdf>

Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura [FAO] (2012). *FAOSTAT*. Recuperado el 16 de agosto de 2014, de <http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>

Fayol, H. (1974). *Administración Industrial y General*. México: Herrero Hnos. Svcs. S.A.

Fischer, C. (2010). Food Quality and Product Export Performance: An Empirical Investigation of the EU Situation. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 22(2/3), 210-233.

Fischer, C., & Schornberg, S. (2007). The competitiveness situation of the EU meat

processing and beverage manufacturing sectors. *Food Economics*, 4(3), 148-158.

Garzón, M. (2001). *Competitividad en la agroindustria colombiana efecto de la apertura*. Bogotá: EAN.

Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México: McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

International Institute for Management Development. (2014). *World Competitiveness Yearbook*. Lausanne: IMD.

Lombana, J., & Rozas, S. (2009). Marco analítico de la competitividad: Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento & Gestión*, 26, 1-38.

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (7 de julio de 2014). *Perfil económico: Departamento de Sucre*. Recuperado el 2 de septiembre de 2014, de

Perfiles Económicos por Departamentos: <http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=71252>.

Murillo, L., & Sánchez, F. (2005). Evaluación de la competitividad de los sectores de producción de carne porcina y vacuna de Costa Rica y el impacto del tratado del libre comercio en estos sectores. *Tierra Tropical, Revista de la Universidad EARTH*, 1(1), 27-35.

Porter, M. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

PROEXPORT. (2014). *Estadísticas de Exportación - Sectores*. Recuperado el 01 de septiembre de 2014, de Portal de Exportaciones COLOMBIA TRADE: <http://www.colombiatrader.com.co/herramienta/estadisticas-exportacion/importacion-sectores>

Sallenave, J. (2002). *La Gerencia Integral*. Bogotá D. C.: Editorial Norma.

Yin, R. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications.