

# “DISEÑO DE UN MODELO DE COMPETITIVIDAD PARA EL RENGLÓN DE LA PRODUCCIÓN DE MUEBLES DE MADERA EN EL DEPARTAMENTO DEL QUINDÍO”

**Álvaro Marín Gallego\***  
**Barlahan Aguirre Loaiza\***

## **RESUMEN**

En los últimos años la región del Eje Cafetero, específicamente el departamento del Quindío, se ha venido enfrentando el reto de la reconversión del modelo productivo, impuesto por factores tales como la crisis del renglón cafetero, la disminución de los índices de desarrollo humano, las políticas de liberalización económica y, en general, por los nuevos modelos de integración económica que exigen el diseño e implementación de nuevas estrategias de desarrollo regional. Dentro de esa nueva dinámica se han venido impulsando algunos renglones que pueden llegar a ser promotores del crecimiento y del desarrollo. Ese es el caso del renglón de la producción de muebles de madera. La pregunta a resolver es si este renglón posee las condiciones de competitividad que las nuevas tendencias del mercado mundial exigen y si está preparado para asumir el papel que le corresponde en ese proceso de crecimiento y desarrollo económico. Este estudio trata, en lo sucesivo, de plantear un diagnóstico de competitividad para el mencionado renglón productor de muebles de madera, con el objeto de diseñar un modelo de competitividad, a partir de: a) un sondeo a nivel nacional y regional sobre tal actividad económica, y b) el análisis puntual de una empresa piloto, una de las más representativas entre las más de 30 que existen en la región, y que posibilita precisamente el diseño del modelo de competitividad. Para tales efectos se hizo la investigación basada en información primaria obtenida por los autores, a partir del trabajo de campo en la empresa piloto, de cuyos análisis y resultados surge la propuesta del modelo, tal como aparece en las páginas que siguen.

---

\* Profesores Asociados Facultad de Economía Universidad La Gran Colombia Seccional Armenia

**Palabras clave:** ventaja competitiva, cadena de valor, cultura tecnológica, estrategia competitiva, diferenciación de productos, Perfil de Capacidad Interna (PCI), Perfil de Oportunidad y Amenaza (POAM), cultura corporativa, análisis de vulnerabilidad, diamante competitivo.

## **ABSTRACT**

In the last decade the region known as Eje Cafetero, specifically the Quindío department has been before the challenge that implies the change of its production model imposed by the coffee crop production crisis, the reduction of human development index, the liberalization on economic politics and in general, by the new models of economic integration that demand to design and apply new regional development strategies. This new dynamic has been promoting some sectors that can become the key for growth and development. That is the case of the wooden furniture production sector. The problem to solve is if this sector has the competitive conditions required by the new global market trends and if this sector is prepared to assume its role in that process. The following tries to make a diagnosis of the competitive conditions for the mentioned sector, pointed design a model for its competitiveness on the basic of: a) a survey on the national and regional production of wooden furniture, and b) the specific analysis on a pilot firm among more than 30 relevant enterprises in the Quindío region which allows to design the model to get the competitive conditions not only for that single firm but for the rest of then in the sector. This study is based on the primary information gathered by the author on the basis of a reliable field work in the pilot firm, which analysis and results produce the model as seen in the following pages.

**Key words:** competitive advantage, chain of costs, technological culture, competitive strategies, differentiation of products, internal capacity, profile opportunities and threats profiles , corporative culture, analysis of vulnerability, competitive diamond model.

## **INTRODUCCIÓN**

Hablar de competitividad implica considerar aspectos relacionados con la calidad total, la productividad, diseño organizacional, inteligencia de mercados, servicio al cliente y, en general, todas aquellas categorías que, en concreto, conducen a orientar toda la Cadena de Valor (CV) y que permiten comparar una empresa o un sector con otro, desde el punto de vista de las políticas, decisiones y cambios que exige la fase actual de la denominada "globalización económica".

De acuerdo con Porter, la competitividad de un país...

Depende de la capacidad de su industria para innovarse y ponerse al día. Las empresas logran ventajas frente a los mejores competidores debido a las presiones y desafíos... La ventaja competitiva se crea y se sostiene a través de un proceso fuertemente localizado... Un país tiene éxito en una in-

dustria determinada porque su ambiente doméstico es el más orientado hacia un futuro dinámico y desafiante.

En los últimos años la región del Eje Cafetero se ha venido enfrentando al reto de la reconversión del modelo productivo, impuesto por factores tales como la crisis del renglón cafetero, la disminución de los índices de desarrollo, las políticas de liberalización económica y, en general, por los nuevos modelos de integración económica que exigen el diseño e implementación de nuevas estrategias de desarrollo regional. Dentro de esa nueva dinámica, y específicamente en el Quindío, se han venido impulsando algunos sectores que han mostrado una cierta dinámica que los puede convertir en promotores del crecimiento y del desarrollo. Tal el caso de renglones como el agro, ecoturismo, la agroindustria y la de producción de muebles de madera, entre otros. Surge entonces como cuestionamiento importante si en estos renglones existen las condiciones de competitividad que las nuevas condiciones del mercado mundial exigen y si están preparados para asumir la condición de sectores y renglones "clave" del desarrollo regional y local.

Se considera como un hecho evidente el que, dentro de cada sector productivo, hay renglones que funcionan bien y renglones que funcionan mal; igual sucede dentro de cada renglón, cuando se habla de empresas específicas: hay empresas que ganan dinero y hay otras que ganan menos, o simplemente pierden, y ello se presenta aun en renglones productivos o de servicios más di-

námicos. En el caso del Quindío, el renglón de la producción de muebles de madera no es la excepción.

En el sondeo previo al desarrollo del estudio de la empresa piloto, y aplicado a una muestra de nueve empresas del renglón de muebles de madera, se pudo detectar falencias en aspectos tales como la no existencia de una cultura organizacional, planeación estratégica, políticas limitadas de información tecnológica, escasa experiencia en negociación y rápida obsolescencia de la tecnología empleada entre otros factores. De igual manera, se pudo detectar la no existencia de una visión de cadena productiva interempresarial a nivel del renglón, que conduzca a una reducción de costos de producción como estrategia competitiva. Existe una visión de corto plazo, se adolece de procesos de investigación y desarrollo, información interempresarial y, en general, de factores que permitan incrementar la capacidad productiva y compartir el desarrollo de tecnologías a través de alianzas estratégicas. Tales hechos se han corroborado en este trabajo.

En virtud de la problemática anterior y teniendo en cuenta los planteamientos de M. Porter, en el sentido que el concepto de competitividad está intrínsecamente ligado a los factores determinantes de la productividad y a la velocidad de crecimiento de la misma, para encontrar respuestas, es necesario concentrarse en el análisis de **industrias específicas y segmentos de industrias**, ya que la competitividad es un problema de regiones más que de países. Es a nivel regional en donde se definen los elementos y las condiciones

básicas para la creación de un entorno favorable a la competitividad, como por ejemplo la estabilidad macroeconómica y de unas reglas generales de juego, el grado de sofisticación de la demanda, la infraestructura de comunicaciones, la carga tributaria, que entre otros, hagan la diferencia entre las regiones. De igual forma, es necesario conocer y entender cuál es el modelo mental orientado a la toma de decisiones, a la organización productiva y a la filosofía empresarial, para así combinar organización y gestión y determinar los "nichos" de inversión productiva, en desarrollo de la investigación y en la generación de procesos, como primer paso para el desenvolvimiento de la Estrategia Competitiva.

En esta primera entrega de resultados originados del proyecto de investigación, presentamos los aspectos relacionados con los elementos básicos de la estrategia competitiva: el diagnóstico estratégico, capacidades distintivas y factores clave de éxito, el análisis competitivo del renglón, la matriz DOFA, los análisis de viabilidad y el diamante competitivo del renglón.

## **METODOLOGÍA**

El proceso de desarrollo del estudio se inicia con la identificación de las 26 empresas que se consideran como representativas del renglón en el departamento del Quindío, de las cuales se toma una muestra de nueve, en las cuales mediante estrategias y en cartas a sus representantes, se logra determinar un perfil en materia de estrategia de negocios, planificación de áreas funcionales, mercados, objetivos de creci-

miento, investigación y desarrollo, estrategias de producción, políticas de calidad y productividad.

Con base en el análisis de estos aspectos se elige una empresa piloto, considerada como una de las más importantes dentro del renglón por su tradición, inversiones y desarrollo del negocio, y en la cual se conforma un grupo de trabajo denominado "grupo estratégico", constituido por los niveles directivos y ejecutivos de la organización, con el fin de establecer el contexto para la formulación de la estrategia competitiva, como punto de partida para el desarrollo de la investigación, y dentro de la cual se establecen cuatro fases de estudio claramente diferenciadas que constituyen el diagnóstico estratégico:

1. La cultura corporativa (misión, visión, valores y objetivos organizacionales, matriz axiológica).
2. El Perfil de Capacidad Interna (PCI), para identificar fortalezas y debilidades en cinco categorías básicas: capacidad directiva, capacidad competitiva (o de mercado), capacidad financiera, capacidad tecnológica (producción) y capacidad de recursos humanos.
3. El análisis externo (o elementos del entorno de la empresa y del renglón) POAM para identificar oportunidades y amenazas alrededor de seis grupos de factores: económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos.

Las fases 2 y 3 se desarrollan en cuatro etapas:

- Aplicación de cuestionarios para identificación de factores y categorías.
  - Construcción de matrices PCI y POAM.
  - Elaboración de la matriz DOFA.
  - Construcción de matrices de calificación de impactos.
4. Análisis competitivo del renglón para identificación de las principales fuerzas competitivas que determinan el denominado diamante competitivo del renglón.

En términos generales, la estructura de esta primera parte del estudio se enmarca dentro del llamado círculo de la estrategia competitiva.

**Figura 1. Círculo de la estrategia competitiva.**



Fuente:  
Michael Porter. Estrategia competitiva. 1999.

**Figura 2. Diagrama de estrategia competitiva.**



Fuente:  
M. Porter. Estrategia competitiva.

## RESULTADOS DE LA SEGUNDA PARTE DEL ESTUDIO

1. Construcción de la matriz axiológica: se obtiene a partir de un proceso de discusión y consenso al interior del "grupo estratégico". En ella se relacionan los principios y valores organizacionales y los denominados grupos de referencia. Para el caso de la empresa piloto (y cuyos resultados se pueden generalizar al renglón) su estructura es:

**Cuadro 1. Matriz Axiológica Industrias Concorde.**

Principios	Grupos de referencia							
	Estado	Sociedad	Clientes	Proveedores	Colaboradores	Propietarios	La empresa	Competidores
Integridad								
Colaboración								
Respeto								
Honestidad								
Compromiso social								
Tolerancia								
Pertenencia								
Responsabilidad								
Productividad								
Competitividad								
Calidad								
Rentabilidad								

Fuente: Los autores, con base en el trabajo con el Grupo Estratégico.

Se deduce que el comportamiento de los agentes que participan dentro de las empresas y su relación con los actores del contexto, dentro de un marco de valores, son elementos fundamentales para el desarrollo de una cultura organizacional que conduzca a cimentar los aspectos básicos para generar competitividad.

2. El PCI: se identificaron dentro de cinco categorías básicas, factores y sub factores que se constituyen como fortalezas y debilidades con su correspondiente nivel de impacto, tal como se presenta en los cuadros siguientes:

Fuente: Los autores, con base en el trabajo con el Grupo Estratégico.

**Cuadro 2. Diagnóstico Interno PCI - Industrias Concorde.**

1. Capacidad directiva y organizacional	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Conocimiento del entorno	■						■		
2. Conocimiento de Fortalezas y Debilidades	■						■		
3. Mecanismos de participación	■							■	
4. Presentación adecuada en el organigrama de las funciones del staff.	■								■
5. Conocimiento de la competencia		■						■	
6. Misión y Visión de la empresa		■					■		
7. Presencia de liderazgo		■						■	
8. Evaluación de Gestión		■					■		
9. Conocimiento de clientes internos y externos		■						■	
10. Sistemas de Auditoría interna, Procesos de planeación y gerencia estratégica					■		■		
11. Sistema de Control, información, normas y métodos de desempeño					■		■		
12. Indicadores de Gestión				■			■		
13. Definición de Políticas y planes de acción				■			■		
14. Manual de Funciones				■			■		
15. Organización Departamentalizada				■					■
16. Definición de Objetivos y Estrategias funcionales				■			■		
17. Definición de objetivos y estrategias globales				■			■		
18. Cultura Organizacional				■			■		
19. Niveles de Autonomía, Delegación y "Empoderamiento"				■			■		
20. Procesos de comunicación				■			■		
21. Eficiencia en la estructura organizacional				■			■		

2. Capacidad competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Conocimiento del sector en el cual participa la empresa <b>b</b>	■						■		
2. Ventajas competitivas de la empresa <b>b</b>	■						■		
3. Políticas de ventas <b>a</b>	■						■		
4. Canales de distribución <b>a</b>	■						■		
5. Participación en el mercado <b>a</b>	■						■		
6. Conocimiento de la competencia <b>b</b>	■						■		
7. Promoción de publicidad <b>a</b>		■							■
8. Políticas de precios <b>a</b>		■					■		
9. Conocimiento del cliente externo <b>a</b>			■				■		
10. Base de datos del cliente <b>c</b>				■			■		
11. Servicio al cliente <b>c</b>					■			■	
12. Existencia de cultura del servicio <b>c</b>				■			■		
13. Existencia de promesas hacia el cliente <b>c</b>				■			■		
14. Estrategia clara de servicio al cliente <b>c</b>				■			■		
15. Sistema de auditoría del servicio <b>c</b>				■			■		
16. Libreta de calificaciones del cliente <b>c</b>				■			■		
17. Conocimiento del nivel de satisfacción de los clientes <b>c</b>				■			■		
18. Investigación sistemática sobre los clientes <b>c</b>				■			■		
19. Perfiles de los clientes <b>c</b>				■			■		
20. Comparación del servicio de la empresa con el de la competencia <b>c</b>				■			■		
21. Costos y rentabilidad frente al mercado <b>a</b>				■			■		
22. Inteligencia del mercado <b>a</b>				■			■		

NOTA: **a.** Auditoría de mercado. **b.** Análisis de la Competencia. **c.** Servicio al cliente.

3. Capacidad tecnológica		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1.	Desarrollo de innovaciones	f								
2.	Investigación y desarrollo de la empresa frente al renglón	f								
3.	Infraestructura física	d								
4.	Calidad de los procesos de la empresa frente a la competencia	f								
5.	Costos de transporte y distribución	d								
6.	Diferenciación de productos	f								
7.	Administración de planta	d								
8.	Administración de inventarios	d								
9.	Políticas de investigación y desarrollo tecnológico en la empresa	f								
10.	Costos de producción	d								
11.	Administración de la calidad	e								
12.	Políticas de calidad de la empresa	e								
13.	Nivel tecnológico	d								
14.	Integración vertical	d								
15.	Sistema de producción	d								
16.	Análisis de productividad	d								

Nota: d. Auditoría de producción. e. Auditoría de calidad. f. Investigación y desarrollo.

4. Capacidad talento humano		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1.	Relaciones de la empresa con su cliente interno									
2.	Seguridad industrial									
3.	Política de personal									
4.	Calificación del recurso humano									

Fuente: los autores.

### Situaciones detectadas:

- En capacidad directiva y organizacional se presenta una situación de debilidad en cerca del 60% de los factores que la constituyen, siendo la de mayor impacto: la no flexibili-

dad de la estructura organizacional y su gran desconocimiento de la misma por parte del personal de las empresas. Limitada iniciativa personal, lo cual no favorece el logro de objetivos tanto institucionales como individuales. Los criterios de depar-

tamentalización y funciones no son claramente definidos. A ello se agrega la deficiente orientación de los sistemas de auditoría interna.

- En cuanto a la capacidad competitiva, al igual que en la anterior categoría, la situación de debilidad se manifiesta en un 60% de los factores, a pesar de que se tiene algún conocimiento acerca de participación en el mercado, algún conocimiento de la competencia, basados más en la trayectoria y en la observación, que en información sistematizada que permita la fijación de políticas y estrategias.
- Respecto a la capacidad tecnológica, la situación es similar a los dos anteriores, donde los factores que son de gran importancia en el desarrollo de capacidad competitiva, son los que presentan alto grado de debilidad e impacto; tales como administración de inventarios, políticas de investigación y desarrollo tecnológico, costos de producción, políti-

cas de calidad, nivel tecnológico, integración vertical y análisis de productividad.

- Con relación a la capacidad de talento humano, la situación es crítica pues cerca del total de los factores y sub factores presentan alto grado de debilidad e impacto, lo cual se manifiesta en un bajo nivel de compromiso del cliente interno por el desconocimiento de la visión, la misión y los objetivos de las empresas, lo que tiene un alto grado de impacto negativo en lo relativo a la productividad.

### 3. Análisis externo: POAM

Al igual que en el análisis interno, se establecieron los principales factores y sub factores por cada una de las seis categorías objeto de estudio, que se constituyen como amenazas y oportunidades con su correspondiente impacto y cuyos resultados se observan en los cuadros siguientes:

**Cuadro 3. Factores económicos.**

	Oportunidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B
1. APTDEA						
2. Diversificación de exportaciones						
3. Disponibilidad de crédito						
4. Política laboral						
5. Legislación sobre modernización industrial						
6. Apertura económica						
7. Control de la inflación						

	Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B
1. Política fiscal						

Fuente: Datos obtenidos del trabajo con el Grupo Estratégico.

### Cuadro 4. Factores competitivos

	Oportunidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B
1. Relaciones con el sistema financiero			■	■		■
2. Alianzas estratégicas			■	■		■

	Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B
1. Rotación de talento humano	■			■		
2. Cambio en patrones de consumo	■			■		
3. Nuevos competidores			■			■

Fuente: Datos obtenidos del trabajo con el Grupo Estratégico.

### Cuadro 5. Factores políticos.

	Oportunidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B
1. Credibilidad en las instituciones del estado	■			■		
2. Política ambiental	■			■		
3. Tendencias gerenciales	■			■		
4. Coyuntura política	■			■		
5. Renovación clase dirigente			■			■
6. Participación ciudadana			■			■

	Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B
1. Incremento de la delincuencia	■			■		
2. Fallas en la política de seguridad del actual gobierno	■			■		

Fuente: Datos obtenidos del trabajo con el Grupo Estratégico.

### Cuadro 6. Factores tecnológicos.

	Oportunidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B
1. Aceptabilidad y acceso a nuevas tecnologías	■			■		
2. Síndrome de tecnologías (aceptación y disposición a obtenerla)	■			■		
3. Telecomunicaciones y globalización de la información	■			■		
4. Evolución tecnológica de los proveedores			■	■		
5. Nivel tecnológico de la empresa		■		■		

	Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B
1. Obsolescencia de la tecnología utilizada	■			■		
2. Planeación estratégica de la inversión en tecnología	■			■		
3. Nivel tecnológico propio Vs. el de la competencia	■					■
4. Relación de la tecnología (calidad) con la satisfacción del cliente			■	■		
5. Efectos actuales de la tecnología usada hoy en la producción			■		■	

Fuente Datos obtenidos del trabajo con el Grupo Estratégico.

### Cuadro 7. Factores sociales.

	Oportunidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B
1. Política salarial	■			■		
2. Liderar proyectos renovadores con impacto social	■			■		
3. Presencia de la clase media		■			■	

	Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B
1. Rotación de talento humano	■			■		
2. Cambio en patrones de consumo	■			■		
3. Nuevos competidores			■			■

Fuente: Datos obtenidos del trabajo con el Grupo Estratégico.

### Cuadro 8. Factores geográficos.

	Oportunidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B
1. Localización de la empresa	■			■		
2. Acceso a materias primas	■			■		

	Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B
1. Dificultades en transporte aéreo y terrestre			■			■

Fuente: Datos obtenidos del trabajo con el Grupo Estratégico.

**Situaciones detectadas:****Factores económicos:**

En primera instancia se definió un listado amplio de factores que se clasificaron de la siguiente manera:

- Como oportunidades: La apertura económica, la ley de preferencias arancelarias APTDEA, la ley de modernización industrial, las tendencias a reducir la inflación, la política laboral, la diversificación de exportaciones, la disponibilidad de créditos, expectativas de crecimiento de PIB.
- Como amenazas: La estabilidad de la política cambiaria, la política fiscal.

**Factores políticos:**

Se consideran como oportunidades la coyuntura política del país, las nuevas tendencias gerenciales, la renovación de la clase dirigente, el incremento de la participación ciudadana, la credibilidad en algunas instituciones del Estado y la política ambiental.

Como amenazas, principalmente, la posibilidad de fallas en la política de seguridad del actual gobierno.

**Factores sociales:**

Se miran como oportunidades el desarrollo de proyectos innovadores con impacto social, el aumento de la inversión en seguridad, la política salarial; mientras que como amenazas se tienen los incrementos en los índices de desempleo, la paz social, el aumento de la delincuencia, la crisis de valores, la

debilidad estructural del sistema educativo y las reformas en los sistemas de seguridad social.

**Factores tecnológicos:**

- Oportunidades: El desarrollo de las telecomunicaciones y la globalización de la información, la aceptabilidad y acceso a nuevas tecnologías, el nivel tecnológico de los insumos, la inversión en tecnología la evolución tecnológica de los proveedores, la automatización de los procesos, el nivel tecnológico de la empresa piloto frente a la competencia.
- Amenazas: La relación de la tecnología con la satisfacción del cliente, la obsolescencia de la tecnología usada en la empresa, la planeación estratégica de la inversión en la tecnología, los efectos de la tecnología usada actualmente en la producción y el nivel tecnológico propio frente a la competencia.

**Factores competitivos:**

- Oportunidades: Alianzas estratégicas, relaciones con el sistema financiero, estrategias de servicio al cliente.
- Amenazas: Rotación del talento humano, incremento del número de competidores, cambios en los patrones de consumo.

**Factores geográficos:**

- Oportunidades: localización de la empresa, acceso a materias primas, facilidades de transporte, desarrollo de la zona franca y el puerto seco en el Quindío.

4. Análisis competitivo del renglón: el análisis se desarrolló sobre las cinco fuerzas competitivas básicas definidas en los estudios de M. Porter, así: competidores en el renglón, competidores potenciales (barreras de ingreso), productos sustitutos, poder negociador de los compradores (clientes externos), poder negociador de los proveedores y algunos aspectos complementarios.

Una descripción de los resultados se presenta a continuación:

## **ANÁLISIS COMPETITIVO DEL RENGLÓN**

### **Competidores en el renglón.**

**Número de competidores o empresas.** El tamaño del mercado es limitado en la región (Antiguo Caldas y Valle); la competencia se da entre un gran número de empresas pequeñas de carácter familiar, con una tipología inestable.

Las medianas empresas, como industrias Concorde (la empresa piloto) son muy pocas en dicha región, ubicadas en Cali (1), en Armenia (2) y en Pereira (1). En ellas se concentra la mayor producción.

Los recursos que se requieren para operar, actualmente, son altos tanto para inversión como para el desenvolvimiento normal de la empresa, a nivel general.

En el ámbito regional el liderazgo en el renglón lo desarrolla la empresa piloto, la cual busca aprovechar las relativas ventajas competitivas y diferen-

ciales que posee, para reforzar su posicionamiento en términos de diferenciación de productos y segmentos de mercado con consumidores ubicados en los estratos de ingresos medio, bajo y alto.

Desde el punto de vista legal existe legislación en materia ambiental, de calidad, de seguridad industrial y laboral, que no todas las empresas del renglón cumplen adecuadamente.

**Crecimiento del renglón.** El renglón se ha venido posicionando en el sector industrial regional, de manera rápida, como el segundo en importancia en generación del PIB industrial. Su potencial de expansión es prometedor en razón a las oportunidades que hay para incursionar en los mercados nacional e internacional.

**Características de los costos fijos.** El renglón a nivel general, se encuentra operando por debajo de su capacidad instalada. La empresa piloto no es la excepción, puesto que utiliza solamente el 33% de su planta. Ello incide de manera relevante en los costos fijos con su correspondiente efecto sobre el valor agregado.

A diferencia del comportamiento del renglón, la empresa piloto tiene costos bajos de almacenamiento de materias primas, de productos preensamblados y terminados, debido a la alta rotación de estos elementos y a la programación de la producción, que aunque no es una programación maestra, se basa en pedidos.

Los costos de almacenamiento de materias primas y productos termina-

dos son altos en la mayoría de las empresas, lo que influye negativamente en sus márgenes de rentabilidad.

**Diferenciación de productos y costos cambiantes.** La generalidad de empresas del renglón producen muebles con diseños y calidad muy similares y precios de venta "populares". El nivel de diferenciación es muy bajo o casi nulo. A excepción de la empresa piloto, la cual se caracteriza por desarrollar su competencia basada en productos con alta diferenciación, tanto en diseño y calidad como en precios y servicio al cliente, en términos de oportunidad de la entrega de los productos.

**Posibilidad de aumentos importantes en la capacidad de producción.** Las empresas de la región, por las razones anotadas en cuanto a subutilización de planta, están en capacidad potencial futura de implementar economías de escala que incluso lleguen a generar sobreoferta de productos.

El efecto de esa situación, de presentarse, sobre la empresa objeto de estudio, no sería una amenaza fuerte para ella en razón de la diferenciación de sus productos.

**Diversidad de competidores.** Los competidores en el renglón se caracterizan por:

- Producción estandarizada en cuanto a diseño. Hay pocas excepciones en este sentido.
- Tamaño de planta pequeño con la consecuente baja generación de empleo.

- Bajo perfil en el desarrollo de productos y diseños propios; se copian de catálogos extranjeros y se producen según la "moda", que es por tanto un factor inestable.
- No tienen marcas posicionadas, excepto la empresa piloto e IBG, aunque esta empresa produce de manera "generalista".

En cuanto a los objetivos futuros, éstos solamente se centran en "producir más" cada vez; pero en general, no se tiene una estrategia de negocios que apunte a posicionar a cada empresa en el mercado. Ello por la misma inestabilidad en las empresas más pequeñas sobre todo.

En razón de lo anterior, el renglón no presenta estrategias corporativas que permitan comparar a las empresas y establecer diferencias significativas. Se trabaja con el criterio del "día a día" y por ello no tienen un plan de producción definido.

**Intereses estratégicos elevados.** Hay fuerte rivalidad por el mercado. En ello es determinante tener en cuenta el diseño, la calidad, la oportunidad en la entrega, la adecuación de puntos de venta, las facilidades de pago y la "curva de aprendizaje". Al respecto, la competencia se sustenta, por lo general, en precios y facilidades de pago, porque, como se ha reiterado, casi todas las empresas hacen lo mismo en relación con los productos finales.

Las decisiones de expansión están ligadas a la capacidad financiera y a los flujos de efectivo de las empresas, que

casi siempre son insuficientes para tales efectos; lo que no les permite en el corto plazo pensar en aumentar los de producción e investigación y desarrollo de productos, ni elaborar estrategias de mercadeo. Todas las empresas, en razón de los ciclos del negocio y de mercado, están dispuestas a sacrificar utilidades basadas en la competencia en precios para aumentar ventas y reducir inventarios.

**Barrera de salida.** El grueso de las empresas que ya tienen una trayectoria cronológica y productiva y que tienen alguna posición en el mercado, por ejemplo en precios, y que ya han realizado inversiones considerables en planta y equipos, asumen por estas razones que es difícil salir del renglón.

De manera similar, si se considerara la posibilidad de abandonar la producción de muebles, mientras se da el proceso de liquidación de la empresa se seguiría incurriendo en costos fijos con el subsiguiente aumento de pérdidas. En el evento de una "parada" temporal en la producción, también se estarían asumiendo costos de mantenimiento de la maquinaria que se posea, y se tendrían unos nuevos costos de reinstalación.

**Interrelaciones estratégicas.** Éstas no existen en la práctica en referencia a instalaciones y procesos compartidos, estrategias de mercadeo, riesgos compartidos, entre otros aspectos. Lo que sí es clara, es la posibilidad de que en el futuro algunas empresas prefieran realizar cierto tipo de alianzas o de fusiones, antes que desaparecer del mercado; incluso existen motivos "emocionales" que impiden la salida del

mercado, y que tienen relación con la tradición en cuanto a la propiedad de la empresa.

### ***Competidores potenciales (barreras de ingreso).***

**Economías de escala.** Las empresas del renglón no manejan la producción bajo el esquema de Economías de Escala, habida cuenta de la subutilización de planta y equipo. Adicionalmente, no hay sistemas establecidos para compartir costos y procesos. La generación de subproductos es mínima. El único elemento de integración vertical que se identifica, es que algunas empresas (Concorde, IBG) tienen puntos de venta propios.

En sentido general se puede decir que no hay barreras para la entrada de nuevos competidores.

**Diferenciación de producto.** Entre el conjunto de empresas no pesa mucho la diferenciación del producto como barrera de entrada. Esto, sin embargo, le ha permitido a la empresa piloto analizada el logro de una ventaja competitiva, pues como se ha mostrado, Concorde produce y ofrece productos diferentes y dirigidos a una gama de consumidores segmentada en los estratos altos; lo cual protege a esta firma de la potencial competencia, teniendo en cuenta también que ella posee una diferenciación en el servicio al cliente, a pesar de las fallas que aún tiene en este aspecto.

**Requisitos de capital.** Ninguna empresa hace inversión en Investigación y Desarrollo Tecnológico y de nue-

vos productos. Ello entonces, habilita a potenciales productores a ingresar al renglón, por lo menos a nivel regional.

Sin embargo hay excepciones: la empresa analizada, aunque de manera primaria, tiene un programa para generar nuevos diseños de productos y matrices, y estandarización de procesos; esto también la diferencia de sus competidores.

Un aspecto que se puede constituir en barrera de entrada es la necesidad de disponer de áreas grandes en instalaciones, en razón de que los muebles para el hogar ocupan amplios espacios en el proceso de producción, almacenamiento y exhibición, si se quiere competir con gran volumen de producción.

También se puede considerar como barrera de entrada la necesidad de un elevado capital de trabajo, con el fin de financiar cartera, costos de inventarios, sobre todo de productos en proceso, y financiar los flujos de efectivo que se requieren para el despegue de una nueva empresa.

**Acceso a canales de distribución.** Este aspecto puede constituirse en barrera de entrada por cuanto el productor potencial se enfrenta a la necesidad de establecer estrategias de ingreso, con precios reducidos, altos costos de publicidad, promociones, servicios de calidad y acceso a puntos de venta, entre otros factores.

**Desventajas de costos independientes de economías de escala.** En el medio no existen marcas registradas

ni productos patentados. El acceso a las fuentes de materias primas es igual para todas las empresas, además que aquellas no se encuentran en la región; casi siempre las materias primas son traídas del Chocó, Buenaventura y del Catatumbo. Al respecto hay que decir que las empresas madereras ubicadas en la región no atienden la demanda de los fabricantes de muebles, como es el caso de Cartón Colombia, la cual destina toda su producción para los fines propios de la firma.

La ubicación de las fábricas en el Quindío se encuentra en una relativa misma área; no hay dispersión amplia de plantas de producción. Las políticas de apoyo gubernamental cobijan a todas las empresas.

Los anteriores elementos, como se puede observar, no constituyen barreras de entrada. Lo que puede hacer la diferencia entre la generalidad de las empresas y unas pocas, entre ellas Concorde, es la "Curva de Aprendizaje", sobre todo en lo relativo a la experiencia adquirida a través del tiempo y al conocimiento del mercado, además de la relativa innovación en los procesos de diseño y producción.

En referencia a la calificación de la mano de obra y en razón a la alta rotación del personal de operarios, no hay problemas en el renglón; la mano de obra calificada se obtiene dentro del mismo.

**Políticas gubernamentales (requisitos legales).** Este punto no constituye barrera de ingreso en cuanto que la legislación nacional y local en relación

con el medio ambiente, normas de calidad y seguridad, entre otros requisitos, es igual para todas las empresas.

Sin embargo, al igual que en todos los renglones de la producción de bienes y servicios, la tendencia se orienta a la obtención del registro de calidad ISO. En este aspecto, la única empresa del renglón analizado que se encuentra en ese proceso es Concorde, lo cual, una vez se logre alcanzar, puede generarle un punto de diferenciación durante algún tiempo.

### ***Presión de productos sustitutos.***

#### **Producción de bienes sustitutos por un gran número de empresas.**

En general, como se ha repetido, el renglón de producción de muebles de madera en la región, "hace lo mismo" en cuanto a que los productos que genera son totalmente sustitutos.

En este sentido hay una alta presión y competencia entre las empresas; ello conlleva también presiones en materia de precios para ganar mercado con el consiguiente "sacrificio de utilidades". En este punto la empresa piloto ha logrado un diferencial, porque, aún cuando también produce muebles para el hogar, éstos tienen estándares de calidad y de diseño que le permiten permanecer por encima de la competencia.

**Características de complementariedad, correlatividad y derivación de la demanda.** Los productos del renglón son complementarios (alcobas, muebles de sala, comedores y en algunos casos muebles de oficina) y su de-

manda es derivada de la demanda de vivienda, sobre todo en estratos altos, por lo que es posible desarrollar alianzas estratégicas con empresas dedicadas a la construcción de vivienda para aumentar la producción y las ventas.

#### **Productos sustitutos que merecen máxima atención.**

En muebles de gama alta caracterizados por su versatilidad, diseño y acabado, la posibilidad de sustitutos proviene de la importación desde Indonesia y Tailandia especialmente, pero que tienen precios muy elevados en comparación con los de la empresa piloto. Situación muy distinta ocurre con los muebles de gama baja (clásicos, contemporáneos, rústicos) que están sujetos a una amplia competencia de sustitutos en la región y en el país.

#### **Poder negociador de los compradores (clientes externos).**

Tratándose de un renglón que, como se ha planteado, se caracteriza por un individualismo empresarial, no existe un esquema de producción y de transacciones de tipo "intraindustrial", en el sentido de que ninguna empresa produce partes o insumos para otras; no existe presión de compradores exclusivos.

Con relación al consumidor final, y como quiera que el renglón produce bienes sustitutos con calidad y diseños similares, sí se puede presentar presión sobre todo en lo referente a los precios, pues al ser el consumidor genérico caracterizado por ingresos medios y por debajo, regatea precios y condiciones de compra.

En cuanto a la empresa estudiada, no sufre presión de parte de los compradores, primero, porque tiene sus propios puntos de distribución final, y segundo, porque sus consumidores son agentes económicos cuya capacidad de pago los orienta a fijarse más en la calidad y en el diseño, que en los precios.

Otro aspecto a resaltar es el hecho de que en el renglón no existe "integración hacia atrás", lo que implica independencia entre las empresas.

**Poder negociador de los proveedores.** La provisión de materias primas no presenta concentración en pocas empresas. Todas las fábricas de muebles de madera tienen acceso a las mismas fuentes de insumos. Sin embargo, el flujo de tales insumos no es suficiente para atender la demanda regional, sobre todo en cuanto a materias primas de alta calidad, dado que en ocasiones el proveedor prefiere exportar la madera.

Lo anterior indica que en la medida que una empresa pueda negociar grandes volúmenes de materias primas y con pronto pago, tendrá, por el contrario, poder de negociación sobre el proveedor, como es el caso de la empresa piloto objeto de análisis.

Los insumos obtenidos son de vital importancia para el proceso de producción, puesto que la línea de productos finales requiere fundamentalmente de la madera y ésta no tiene sustitutos próximos que tengan las mismas propiedades en cuanto a la facilidad para ser tratada y manejada.

Por otra parte, los proveedores no constituyen amenaza en relación con la "integración hacia adelante", para las empresas de la región.

**Aspectos complementarios del análisis competitivo.** En términos generales, el renglón maneja tecnología básica, de bajo perfil innovador, con escasa transferencia de tecnología y casi nula investigación para desarrollar e implementar procesos y productos. No se realiza inteligencia de mercados. La gran mayoría de las empresas sacrifica la calidad con el fin de reducir costos; no hay especialización en el servicio al cliente en prácticamente todas las empresas; sólo se atienden los reclamos, pero el servicio postventa no existe; con excepción de las firmas Concorde e IBG, aunque de manera tangencial; la firma IBG, por razones de su diversificación de operaciones dado que distribuye la línea de electrodomésticos, atiende de manera preferencial a los clientes de tales bienes.

La organización gerencial es también de bajo perfil. Casi todas son empresas familiares que, por lo general, están manejadas con un criterio "tradicional". La "norma" es el manejo "empírico" con un escaso nivel de capacitación en procesos de administración y gerencia. Además, la capacidad de negociación para incursionar en mercados más grandes es baja, dado que no se asiste a ferias, seminarios, entre otros eventos, con excepción de unas muy pocas empresas.

No se da la aplicación de elementos de Planeación Estratégica, aún en aquellas empresas como la analizada, que tie-

nen un relativo buen nivel de capacitación en su personal directivo y en los departamentos de producción. Hay fallencias en los sistemas de gestión y en el proceso de toma de decisiones, lo cual afecta el desarrollo de la actividad empresarial.

La presencia pública del renglón se manifiesta únicamente en pautas comerciales promovidas por algunas empresas (si es que ello se puede considerar como tal). No existe una agremiación de productores del renglón en la región; no existen programas sociales dirigidos a la comunidad por parte de las empresas y del renglón en general. No hay por tanto, protagonismo ni incidencia en los sectores público y privado.

### **MATRIZ DOFA**

Del análisis del PCI y del POAM, y del impacto de cada una de las fuerzas determinantes, así como del perfil competitivo, con el Grupo Estratégico se definieron las más importantes, cuya interrelación permite establecer las posibles estrategias a desarrollar, tal como se presenta en la matriz DOFA que sigue.

**Cuadro 9. Matriz DOFA.**

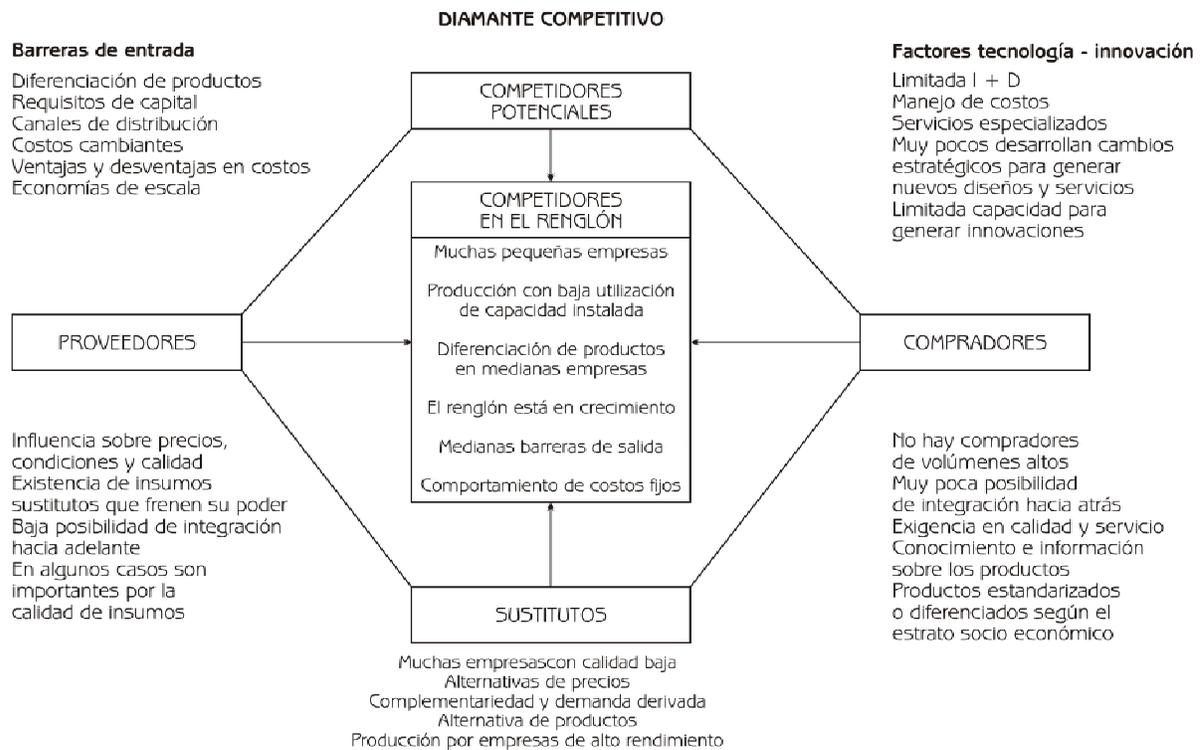
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localización de la empresa.</li> <li>• Telecomunicaciones.</li> <li>• Política laboral y salarial.</li> <li>• Disponibilidad de crédito y relaciones con el sistema financiero.</li> <li>• Mercados internacionales.</li> <li>• Aceptabilidad y acceso a nuevas tecnologías.</li> <li>• Aspectos institucionales y políticas del estado.</li> <li>• Tendencias gerenciales.</li> <li>• Nivel tecnológico de la competencia y los proveedores.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación estratégica de la inversión en tecnología.</li> <li>• Rotación del recurso humano.</li> <li>• Política fiscal.</li> <li>• Cambios en patrones de consumo.</li> <li>• Relación tecnología – satisfacción del cliente.</li> <li>• Debilidad del sistema educativo.</li> <li>• Nivel tecnológico propio Vs. Competencia.</li> <li>• Nuevos competidores</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>FO</b>	<b>FA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del entorno, del renglón y de la competencia.</li> <li>• Políticas de ventas, canales de distribución y participación en el mercado.</li> <li>• Diferenciación de productos.</li> <li>• Infraestructura física, costos de transporte y distribución.</li> <li>• Políticas de precios.</li> <li>• Calidad de los procesos de la empresa Vs. Competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar el conocimiento del renglón y el acceso al sistema financiero, así como los canales de distribución, para incursionar en el mercado internacional y ampliar la cobertura en el mercado nacional.</li> <li>• Incrementar el uso de nuevas tecnologías para fortalecer la estrategia de diferenciación del producto.</li> <li>• Hacer uso de la potencialidad en infraestructura física, localización y distribución, para aprovechar las oportunidades institucionales regionales, para acceder al mercado internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer planes estratégicos en inversión e innovación tecnológica, para mejorar procesos y aumentar la competencia a nivel regional y nacional.</li> <li>• Fortalecer la política de diferenciación del producto para hacer frente a los cambios en los patrones de consumo y satisfacer a los clientes.</li> <li>• Ampliar los canales de distribución y mejorar políticas de ventas para enfrentar competidores nuevos o potenciales.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>DO</b>	<b>DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de administración, gestión y evaluación.</li> <li>• Procesos de planeación, normatización, auditoría y control.</li> <li>• Cultura de servicio al cliente.</li> <li>• niveles tecnológicos, sistemas de producción, y medición de la productividad.</li> <li>• Administración del recurso humano.</li> <li>• Control de calidad.</li> <li>• Integración vertical.</li> <li>• Costos de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptar las nuevas tendencias gerenciales al derrotero de la empresa, para mejorar la estructura administrativa, los mecanismos de gestión, evaluación y control, y el manejo adecuado del recurso humano.</li> <li>• Implementar sistemas de control de calidad y de costos, correlativos a las nuevas tecnologías y procesos de producción.</li> <li>• Diseñar una estrategia integral de servicio al cliente y de cultura del servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar los procesos de administración, gestión, capacitación y motivación del recurso humano con el fin de minimizar la rotación del mismo.</li> <li>• Implementar mejores sistemas de medición de la productividad y de la producción que aumenten el nivel tecnológico, en cuanto al mejor uso de la tecnología existente, y optimicen los costos de producción.</li> <li>• Diseñar indicadores de gestión en todos lo frentes de actuación de la empresa.</li> </ul>

Fuente: los autores.

## DIAMANTE COMPETITIVO

Con base en la correlación de los aspectos derivados de la matriz DOFA y el análisis competitivo del renglón, se construyó el diamante competitivo teniendo como referente las teorías de M. Porter, así:

**Figura 3. Diamante competitivo del Renglón y de la Empresa Piloto.**



Fuente: M. Porter. Adaptación de los autores.

## CONCLUSIONES

Como se desprende del diagnóstico estratégico, presentado de manera sucinta en los apartes anteriores, se pueden plantear como conclusiones generales:

- Carencia de una cultura organizacional y tecnológica en el renglón, los cuales son fundamentales factores claves de éxito para el logro de competitividad.

- No existe en el renglón un proceso sistematizado de análisis interno y externo que permita el diseño de políticas y estrategias adecuadas para el desarrollo de la competitividad.
- La generalidad de las empresas dentro del renglón se mueven en los negocios considerando políticas de corto plazo, lo cual limita la capacidad de prever riesgos, anticipar oportunidades de mercados, innovaciones, acceso a cambios tecnológicos, entre otros aspectos.

No existe una política de información tecnológica y hay escasa experiencia en negociación tecnológica. Ello va en contravía de las condiciones imperantes hoy (rápida obsolescencia de la tecnología -blanda y dura) y de los conceptos de productividad que sustentan a ésta, no sólo en el incremento de los factores de producción, sino fundamentalmente, en el uso de nuevas tecnologías.

No se tiene (excepto las mismas empresas reseñadas en el punto anterior, y sobre todo en Concorde) visión de cadena productiva en la empresa y a nivel del renglón productor de muebles, que posibilite, por ejemplo, reducción de costos de producción como estrategia competitiva.

Se adolece de investigación, de información interempresarial y de esfuerzo conjunto, entre los empresarios, que permitan aumentar la capacidad empresarial; que ayude a generar "clusters" y a "compartir" la tecnología que se posee, a través de alianzas estratégicas.

Existen por tanto, "islas de competitividad", por cuanto algunas empresas innovan en producción, adquieren mejores equipos y tratan de innovar procesos. Pero esto por sí solo no es fuente de cambio, ya que se necesita que haya un interés empresarial global que genere ventajas competitivas en el renglón.

Aunque la mayoría de empresas dicen tener estrategias de negocios y mercadeo, la realidad que se ha expresado hasta ahora contradice dicha "afirmación" (poca visión de empresa que desarrolle y potencie las capacidades que ya existen, en el largo plazo).

Dada la práctica homogeneidad de los productos derivados de la madera, se puede decir que no hay una verdadera especialización al interior del renglón analizado: básicamente todos hacen lo mismo; con la excepción, como se demostró, de la empresa piloto.

Algo que no aparece en la información recogida, pero que verbalmente se manifestó en las empresas de la muestra, es que hay un "alto nivel de accidentes de trabajo", lo que manifiesta un déficit en seguridad industrial.

En general, el conocimiento acumulado que se puede asimilar -al interior de la empresa- como capacidad tecnológica, en el caso específico de las empresas del renglón en el Quindío, y con respecto al proceso de producción considerado de manera amplia, se ha obtenido de manera tradicional a través de la información proveniente de la experiencia de cada empresa en su entorno económico; no por un mecanismo de capacitación propuesto desde afuera. Así mismo, la búsqueda de "personal capacitado" se hace en ese mismo entorno, y prácticamente se recicla la mano de obra calificada entre las mismas empresas, con el mismo nivel de conocimiento, preponderantemente como destrezas operativas y manejo de maquinaria.

Con todo lo anterior, sin embargo, se puede afirmar que, en general, la producción de bienes finales (muebles para el hogar y oficina, sobre todo) *tiene un aceptable nivel de competitividad*, si se analiza su creciente posicionamiento en el mercado nacional, sustentado en el hecho de que casi toda la línea de mue-

bles se ubica en un segmento de mercado de ingresos medios hacia abajo. Posicionamiento basado, por tanto, en los precios favorables para el consumidor final y en las políticas de crédito manejadas por la mayoría de las empresas, para realizar los bienes finales en el mercado.

Pero si se analiza la CV, la capacidad tecnológica interna, la acumulación de conocimientos sobre procesos tanto productivos como gerenciales, la capacitación empresarial, la capacidad de negociación tecnológica, los sistemas de información, la negociación intraindustrial y, sobre todo, la inversión tecnológica permanente (que requiere mayores flujos de inversión); estos elementos -criterios no se manejan de manera adecuada, o, en muchos casos, simplemente no se manejan. *Lo que impide que haya una mayor productividad y, por consiguiente, se presenta una baja capacidad de generar ventajas competitivas, para aspirar a incursionar -en bloque como renglón productivo- en el mercado internacional.*

**El aspecto más positivo** consiste en que hay un buen número de empresas que tienen como "laboratorio de control de calidad" (Téster) el mercado interno local y nacional, a partir del cual se puede crear un esquema de planeación estratégica de negocios, redes de empresas que permitan la especialización y la CV (independientemente de la procedencia de la madera como materia prima, algo que se detectó como una debilidad, ya que prácticamente proviene de regiones alejadas de la región), y, en general, un ambiente empresarial competitivo en este renglón agroindustrial.

Obviamente, se requiere de un entorno institucional que posibilite este proceso, partiendo de la política económica del gobierno regional, orientada al desarrollo y la generación de empleo y a las políticas públicas ejecutadas para apoyar la gestión económica privada.

**BIBLIOGRAFÍA**

- AGUIRRE y PINEDA. La línea de pobreza en el Quindío. 1996.
- ALBRECHT, Karl y ZEMKE, Ron. Gerencia del servicio. Bogotá: 3R, 2000.
- ÁLVAREZ, José M. Acción estratégica. Madrid: McGraw-Hill, 1998.
- ANIF. Coyuntura Económica, monetaria y cambiaria. Ediciones varias.
- ARROW, Kenneth. Economic welfare and the allocation of resources for invention. En: National bureau of economic research. Princeton: University Press, 1972.
- BOSSI, Eduardo. Globalización de negocios. México: Limusa, 2001.
- BOWMAN, Clifs. La esencia de la administración estratégica. Madrid: Prentice-Hall, 1996.
- CÁMARA DE COMERCIO de Bogotá. Informe Monitor: Estudio de Competitividad para Colombia. Bogotá, 1994.
- COOPER C. y K., Hoffman. Transactions in technology and implications for developing countries. Brighton University Research Unity, 1990.
- DANE. IPC-PIB. 1990-2000. Revistas varias.
- DRUCKER, Peter F. Los desafíos para la gerencia del siglo XXI. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2000.
- FAGERBER, M. Why growth rates differ. En: Dosi et al. Technical Change and Economic Theory. London: Prentice-Hall, 1992.
- FEDESARROLLO. Indicadores de la actividad productiva. Revistas varias.
- GARCÍA S., Óscar L. Valoración de empresas, gerencia del valor y Eva. Medellín: Digital Express, 2003.
- HILL, Charles. Administración estratégica. Bogotá: McGraw-Hill, 1996.
- KINNEAR, Thomas y TAYLOR, James. Investigación de mercados. Madrid: Prentice-Hall, 1997.
- LAMB, Charles W.; HIR, Joseph F. y CARL N., Daniel. Marketing. México: International Thomson, 1998.
- LOYOLA J., Antonio y MACARIO, Schettino V. Estrategia empresarial en una economía global. México: Iberoamérica, 1994.
- MARIÑO N., Hernando. Gerencia de procesos. Bogotá: Alfaomega, 2002.
- PÉREZ, Manuel. Cambio técnico, reestructuración competitiva y reforma institucional en los países en desarrollo. En: El Trimestre Económico. México: Fondo de Cultura Económica, 1993.
- PORTER, Michael. Changing patterns of international competition. En: Harvard Business Review, 1990.
- . Estrategia competitiva. México: Cecsca, 2002.
- . La ventaja competitiva de las naciones. Documento de la CCB, 1992.
- . Ventaja competitiva. México: Grupo Editorial CECSA, 2002.
- ROCHA C., Rogelio. Estrategia competitiva para empresas. México: Trillas, 1990.
- SCHUMPETER, Joseph. Capitalismo, socialismo y democracia. Madrid: Aguilar, 1972.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá. 3R, 2003.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M. y FESS, Philips E. Contabilidad administrativa. México: International Thomson, 2000.