

ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA GLOBAL UNIDAD 1

OBJETOS VIRTUALES DE APRENDIZAJE (OVA)
VERSIÓN DESCARGABLE



DIRECCIÓN DE VIRTUALIDAD

FUNDADA EN 1977 - VIGILADA MINEDUCACIÓN. Resolución No. 13370 de 19 de Agosto de 2014 - Otorgada por el M.E.N.

ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA GLOBAL - UNIDAD 1
OBJETOS VIRTUALES DE APRENDIZAJE (OVA) - VERSIÓN DESCARGABLE
DIRECCIÓN DE VIRTUALIDAD



BOGOTÁ D.C.
2019



Dirección de Virtualidad



UNIDAD 1

Estrategia Administrativa Global



BIENVENIDA E INTRODUCCIÓN

General a la Unidad:

Liderar una organización implica maravillosos retos y aprendizajes, los profesionales comprometen sus capacidades, habilidades, conocimientos y experiencia para visionar, generar cambios y movilizar sus equipos para construir el futuro de las empresas y del país. En este escenario, el compromiso es amplio frente a su preparación y actualización constante, por eso, cursar la Maestría en Administración, es un paso que consolida bases fuertes para lograr sus objetivos profesionales.

El desarrollo de este espacio académico aporta a la formación y a la proyección profesional del administrador, gerente, líder tanto de empresas como de procesos y proyectos. Durante su desarrollo, encontrará la posibilidad de reforzar aprendizajes sobre la estrategia administrativa y aprovechar las potencialidades de la virtualidad para compartir y construir conocimiento.

¡Bienvenidos y éxitos en el proceso!

COMPETENCIAS

A

Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno.

B

Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos.

C

Identificar las interrelaciones funcionales de la organización.

BIENVENIDO A LA UNIDAD 1

Estrategia Administrativa Global

CONTENIDO TEMÁTICO

Unidad 1

TEMAS

1

LA GLOBALIZACIÓN, CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN

1. La economía del conocimiento
2. La capacidad innovadora
3. La capacidad innovadora nacional



RESULTADO DE APRENDIZAJE

Unidad 1

Al finalizar la asignatura el estudiante estará en capacidad de proponer la estrategia para el desarrollo sostenible de una organización a partir del reconocimiento de las características de su entorno y el sector empresarial en el que se desenvuelve.

PROBLEMATIZACIÓN

Unidad 1

La dinámica del mercado y los cambios en las exigencias de los clientes en todo el mundo requieren que las empresas ofrezcan productos y servicios al alcance de sus expectativas, por eso, las organizaciones deben lograr satisfacer a sus clientes con una oferta de calidad, y, asimismo, mantener su productividad y bajos costos para lograr sus objetivos.

Además de los elementos que comprenden el mercado y las industrias, será necesario mantener atención en aspectos como la necesidad de innovación para poder competir. Este es un elemento que en los últimos años ha hecho la diferencia en la oferta de las empresas, así como el aprovechamiento de su potencial de conocimiento y activos intangibles, que en ocasiones no son considerados por la alta dirección, pero son vitales para el logro de resultados.

La mayor responsabilidad de la Gerencia o la alta dirección de una organización radica en tomar las decisiones estratégicas que logren que la compañía alcance un crecimiento sostenido según su modelo de

Por lo anterior:

¿Cómo se evalúa la posición competitiva de una organización con miras a la planificación, implementación y seguimiento de estrategias que le permitan hacer frente a las dinámicas del mercado global?



TEMA 1. LA GLOBALIZACIÓN, CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN

La globalización puede entenderse como la aceleración y la extensión de la interdependencia de las actividades económicas y de negocio a través de las fronteras nacionales e internacionales, lo cual implica que un desarrollo en un lado del globo tendrá consecuencias sobre la otra. La sociedad de la información, la comunicación y las conexiones de orden nacional e internacional, en otras palabras, la comunidad global, es una realidad que obliga a los profesionales y organizaciones a responder en tiempo real a las demandas de la economía, el comercio y el mercado.


La globalización tiene orígenes en la colonización y la Revolución Industrial, sin embargo, es un fenómeno que podría estudiarse desde el comienzo de la humanidad hasta nuestros días y que se ha sido favorecido por las dinámicas de las tecnologías de la Información y la comunicación, TIC.

Las características y efectos de la globalización son cíclicos y se pueden observar en los flujos de mercado interno y externo de los países, las mercancías de otros continentes que inundan los mercados o la facilidad de obtenerlos sin necesidad de una presencia física para el intercambio comercial.

Desde la perspectiva político-económica, la dinámica de la globalización permite a los países y compañías un flujo de capital y mercancías, lo cual puede llevar a la concentración de la riqueza, la privación de la soberanía, la desigualdad social y la afectación al medio ambiente, así mismo, genera condiciones favorables para la inserción en nuevos mercados, para la innovación, la creatividad y la competitividad empresarial.

Existen otros efectos para tener en cuenta en estos movimientos globales como la migración de las poblaciones entre ciudades y entre países que cambian los patrones y estructura social de una economía, por lo que es necesario encontrar estrategias gubernamentales y empresariales para lograr adaptación, integración y una respuesta pertinente a las demandas de estas nuevas configuraciones de mercado (Favell, 2001, p.392-397).

Esta dinámica implica para las organizaciones lograr transformaciones ágiles que les permitan enfrentar los cambios y mantenerse avante ante la competencia, estos cambios requieren, entre otros aspectos, el diseño de organizaciones flexibles, horizontales, gestión por procesos, aseguramiento de la calidad, relaciones adaptables, comunicación abierta con sus áreas de interés (proveedores, clientes, empleados, estado, competencia), un esquema de toma de decisiones ágil y basado en datos en todos los niveles de la organización, cuidando su impacto en el medio ambiente.



Ante estas exigencias, los líderes empresariales se ocupan de generar estrategias asociadas a factores como la cultura de la organización, el empoderamiento, la comunicación interna, la gestión por proyectos y la gestión del conocimiento como elementos fundamentales para mantener la organización y alcanzar niveles óptimos de innovación.

En este sentido, es de vital importancia prestar atención a la gestión de las personas, (Bager, 2009), atendiendo aspectos como: la comunicación constante, formación de su talento humano, promoción de competencias en sus colaboradores, delegación, liderazgo, gestión de cambio, gestión de riesgos, trabajo en equipo, eficiencia en los procesos productivos y mejoramiento continuo.

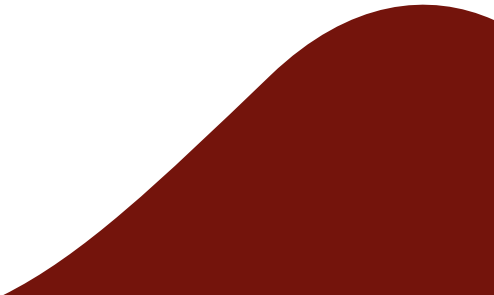
El desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación es otro factor determinante que ha revolucionado las actividades económicas globales, permitiendo que la riqueza y el empleo aumenten y a su vez incidan en las formas de proyectar y extender los negocios.

Este movimiento de la revolución digital combina el conocimiento, la información y el uso de las TIC, facilitando el desarrollo y automatización de los procesos, la comunicación con las áreas de interés y en general, impacta todos los elementos de la economía promoviendo la globalización y el intercambio multicultural de las empresas y los profesionales.

El conocimiento, la tecnología y la innovación son factores determinantes para el crecimiento de la economía, se evidencia en que dichos factores están relacionados directamente con el aumento de la productividad y muestran preponderancia frente al factor trabajo y capital. Por otro lado, las organizaciones invierten cada vez más en investigación y desarrollo (I+D) lo que amplía las posibilidades de innovación, así como su orientación por proteger su capital intelectual, vinculando con orientación a la investigación y la creación (González, 2006, prr. 5).

Estos factores soportan la base del crecimiento actual y futuro de la economía y establecen contextos favorables para que se promueva la generación, consolidación, transformación y comunicación de estrategias que aporten al crecimiento sostenido de las organizaciones en los diferentes sectores económicos.

Existen diversos puntos de vista frente a la globalización, puede comprenderse como una oportunidad o una amenaza dependiendo de la posición en la que se mire y se enfrente, para una empresa puede significar su crecimiento económico, para una persona puede significar perder su empleo por la industrialización o por la competencia extranjera. El reto está en lograr que la globalización genere mejora de sus beneficios y mitigar los impactos negativos, manteniendo el equilibrio entre los intereses individuales y colectivos (Shenkar, Luo & Chi Tailan, 2015. P 10).



La economía del conocimiento

La economía del conocimiento es un movimiento contemporáneo que, dentro del concepto de la globalización y sus características, valora los esfuerzos realizados por hacer del conocimiento el factor clave para el desarrollo de la economía y el crecimiento económico de las organizaciones (Caicedo Asprilla, Castro y Virgen Ortiz, 2011, p 19).

El conocimiento es un capital intangible fundamental para el avance de la sociedad que se crea, se transforma y se comparte apuntando a desarrollar procesos, productos y servicios innovadores, sin embargo, es necesario lograr que el conocimiento se mantenga y se incremente en la empresa, así como, implementar procesos de aprendizaje continuo a nivel organizacional y personal (Mateo, 2006, p.146).

Durante las últimas décadas, la economía de productos se ha transformado hacia la de servicios, en la que la principal fuente para mantener productividad y competitividad es el desarrollo de innovaciones que atiendan de forma pertinente las economías emergentes, procesos multidimensionales que aprovechen las nuevas oportunidades de integración de mercados y el intercambio multinacional, en este contexto, se entiende el conocimiento como parte del valor del producto y como un factor importante en los procesos productivos (Teran, 2018, pp 147-150).

Para el Banco Mundial, la economía del conocimiento es aquella capaz de crear, transformar, usar y difundir el conocimiento para aumentar el crecimiento y competitividad en las organizaciones en cualquier sector de la economía, que puede realizarse desde cualquier sector económico, no necesariamente basado en las TIC, mientras que, para la Comisión Europea, la entiende como aquella que puede incrementar la inversión de los intangibles sobre la del capital fijo (Caicedo Asprilla, et al., 2011, p 36-36).



Conocimiento como factor de Producción. El conocimiento puede verse como una mercancía, un bien o un servicio que se ve reflejado en elementos tangibles, libros, manuales, procedimientos, software, elementos que ayudan a la documentación, transmisión y a producir más conocimiento, de otro lado, se puede ver como un factor de producción intangible, que requiere ser cuantificado y remunerado, y que está presente en las habilidades, competencias de las personas y su experticia a través del uso de instrumentos y herramientas (Bilaseca et al., 2002, citado por Caicedo Asprilla, et al., 2011 p.37).

Resalta la necesidad de pensar en cómo se asigna y se gestiona el conocimiento en el sector productivo, en este sentido, será necesario tener clara la relación entre generación, uso, transferencia de conocimiento, su combinación con el capital y la incidencia en la generación de nuevos productos y servicios, y a su vez, tener clara la rentabilidad o beneficios que se espera con este uso.

Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (2000), citada por Caicedo Asprilla, et al., (2011 p.41), la figura siguiente especifica las formas en que se presenta el conocimiento:

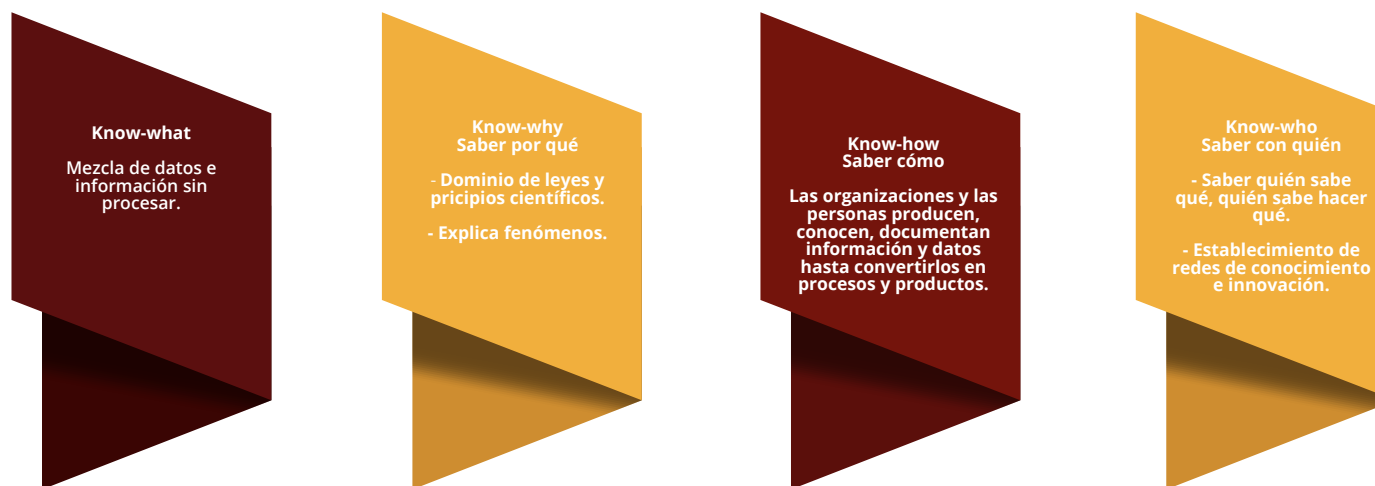


Figura 1. Formas del Conocimiento.
Fuente: Caicedo A, Castro, Virgen O. (2011). Investigación y Gestión de los conglomerados empresariales en la economía del conocimiento. Cali, Colombia: Universidad del Valle.

Entonces, será una tarea importante para los líderes empresariales, determinar de qué manera se presenta el conocimiento en la organización, cuantificarlas, usarlas como capital de trabajo y aprovecharlas para generar servicios o productos innovadores que permitan a la organización competir en la globalidad.

La capacidad innovadora

Si bien la globalización y la competitividad están compuestas por diferentes elementos, y existe una variedad de miradas desde la actividad, sector económico o área de conocimiento que se estudie, en la última década se ha evidenciado la necesidad de mirar con mayor énfasis los factores productivos que hacen parte del capital intangible de la economía como el conocimiento y el aprendizaje (sin dejar de lado los tradicionales) que hoy día generan altas exigencias y son clave para el éxito, el crecimiento y posicionamiento de las organizaciones.

Para la economía del conocimiento, la innovación en productos, servicios, procesos, estructuras orgánicas y productivas, apalancan el crecimiento de las empresas favoreciendo su inserción en nuevos mercados en un ambiente caracterizado por la calidad, el servicio, la creatividad y la tecnología, así mismo, la innovación hace parte fundamental del crecimiento de las regiones y los países en general.

El concepto de innovación es amplio, y ha sido interpretado desde diferentes disciplinas, para Drucker P, (1985):

“La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente” ...

...“Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La innovación crea un ‘recurso’...”

Por otro lado, Castell y Pasola (1997) citado por Suárez M (2018), menciona la innovación como “el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado”.

Porter M, (2005), considera que ...“La innovación se ha convertido en el desafío definitorio de la competitividad global. Para gestionarla bien, las empresas deben aprovechar el poder de la ubicación en el terreno de la creación y comercialización de nuevas ideas”...

Según estos conceptos, el crecimiento de una organización está atado al desarrollo de ideas (productos y servicios) a partir de necesidades reales de su contexto, en este sentido, según Céspedes, 2015, una organización deberá preocuparse por tener una

Así mismo, la innovación en el marco de la economía puede verse como facilitadora en diversos aspectos, como se describe

Innovación entendida como	Para lograr
Creación o invención	Uso de recursos para desarrollar un nuevo producto o servicio.
Difusión y aprendizaje	Adquisición, apoyo o uso de un producto o servicio para generar nuevas ideas.
Suceso	Momentos o acontecimientos que por sí mismos generan nuevas ideas, productos, servicios o, decisiones que llevan a ello.
Cambio (creciente o radical)	Algunas ideas novedosas se generan a partir de realizar ajustes mínimos a lo que ya existe, otras generan cambios completos y radicales. Toda innovación genera cambio.
Trayectoria (corriente de innovación)	Toda innovación genera un flujo de innovaciones a partir de la fuente.
Proceso o estrategia	La innovación no es un acto a idea única, sino una planeación y orientación de la organización hacia la obtención de resultados innovadores.
Proceso a nivel de Contexto	La innovación supera un acto de una persona o una empresa como individuos, capta marcos de referencia internos y externos y como insumos para la creación.

Tabla 1. Características de la Innovación.

Fuente: Ahmed P., Shepherd C., Ramos G. y Ramos G. (2012). Administración de la Innovación. Ciudad de México, México: Pearson Educación.

Administrar la innovación es un proceso que implica generación de valor constante a lo largo de toda la cadena productiva (de productos o servicios), teniendo en cuenta las características de su contexto interno y externo, este último a nivel local, nacional, regional e internacional.

En este escenario, y como se vislumbra en la Tabla 1, no todos los factores o características de la innovación están bajo el control de la organización o sus dirigentes, la idea entonces es lograr identificarlos y orientarlos hacia su beneficio, lo cual determina la capacidad de innovación y de competitividad de la empresa y para ello, tendrá que contemplar diferentes formatos para la innovación en sus productos, procesos, estrategias, políticas, a nivel filosófico, social, entre otros (Ahmed et al. 2009, P. 7).

La capacidad innovadora nacional

La innovación de las empresas se ve promovida o limitada de cierta forma por las dinámicas del país y el sector o industria en la que se desarrolla, “la capacidad innovadora nacional es la potencialidad que tiene un país tanto como entidad política así como entidad económica”, lo que se refleja en el nivel de innovación, las condiciones que genera el país para promoverla, las inversiones, políticas, acuerdos, entre otras estrategias (Porter, 2006, p. 9).

Entonces, las dinámicas de la innovación permiten apreciar la influencia del entorno internacional, por tanto, el país debe establecer inversiones y agendas de trabajo que promuevan la Investigación y el Desarrollo (I+D), gestionar relaciones con entidades e incentivos que promuevan la creación y la invención no solo en productos, sino servicios, procesos y en general, en todas las actividades.

Además de tener en cuenta este contexto, ampliar la capacidad de innovación local, es otro punto clave, por tanto será necesario determinar de qué manera se van a configurar un entorno interno para que sea propicio para la creación y la innovación a partir del aumento de las inversiones, la infraestructura, tecnología, mejorar los clústeres especializados, establecimiento de subvenciones a la I+D, formación, creación de centros de investigación, entre otras (Porter (2006, p. 22-23).

TEMA 2. VENTAJA COMPETITIVA Y ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

El término competitividad tiene que ver con la posibilidad de competir frente a otro, desde el punto de vista socioeconómico nace con las diferentes teorías del comercio, la productividad corresponde a la relación entre los resultados obtenidos en los procesos de producción de bienes y servicios frente a los recursos y tiempo consumidos en su implementación.

En este sentido podría entenderse la capacidad competitiva de un país como la facultad de incorporarse en mercados internacionales, impulsando la calidad de vida de sus ciudadanos y la productividad de sus empresas (Benzaquen J, Del Carpio L, Zegarra L y Valdivia C, 2010, p 70). Un país es próspero en la medida en que crea sus propias posibilidades de crecimiento, a través de la producción y asimilación de conocimiento, en palabras de Porter (2007):

“La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y perfeccionarse. Las empresas obtienen ventajas frente a los mejores competidores del mundo debido a la presión y el desafío. Se benefician de tener rivales domésticos fuertes, proveedores nacionales agresivos y clientes locales exigentes”.

La capacidad competitiva de un país se basa en diferentes indicadores macroeconómicos ligados a aspectos como su desempeño económico, eficiencia gubernamental, empresarial, infraestructura, salud, mercado laboral, mercado financiero, recursos naturales, ciencia y tecnología, innovación, entre otros factores que han sido determinados, analizados, consolidados y publicados por el Instituto Internacional para el Desarrollo de la Capacidad de Gestión, el Foro Económico Mundial, la Unión Europea, entre otros.

Para Porter (1990) el hecho que unas naciones sean más fuertes que otras y a su vez sus industrias, evidencia cómo el macroentorno tiene influencia sobre el entorno de un sector económico y por ende sobre las organizaciones, por lo tanto, las condiciones de un país desempeñan un papel importante para la creación de la ventaja competitiva global de su sector empresarial (Johnson, Scholes, Whittington, 2008, p. 72).

El país de origen puede ofrecer a sus industrias factores y condiciones para crecimiento y obtener ventajas en aspectos como los que se describen a continuación:



Figura 2. El Diamante de Porter.

Fuente: Gerry, S. y Whittington, R. (2006) Dirección Estratégica. Séptima Edición. Madrid, España: Editorial Pearson Prentice Hall.

Así como las empresas, las industriales enfrentan procesos de evolución por etapas, crecimiento, madurez y posible declive, este ciclo de vida permite reconocer y proyectar las tendencias en la dinámica de su economía, los factores productivos, los componentes y actores; cuando una industria está comenzando existe alta demanda sin que el precio afecte porque está atendiendo una necesidad insatisfecha o una innovación (Wheelen & Hunger J. 2013, p. 124).

Conforme avanza en su estado de madurez, una constante reducción en las ventas puede evidenciar un posible declive si existen barreras de salida bajas, las empresas pueden transformarse y mantenerse o comenzar a generar estrategias para transformar instalaciones, darles usos alternativos o venderlas. La industria tiene tendencia a consolidarse cuando menos competidores comienzan a estabilizarse, madurar y hacerse más fuertes que otros (Wheelen & Hunger J. 2013, p. 125).

Una clasificación de la Industria de acuerdo con su dinámica competitiva se puede observar en el siguiente gráfico:

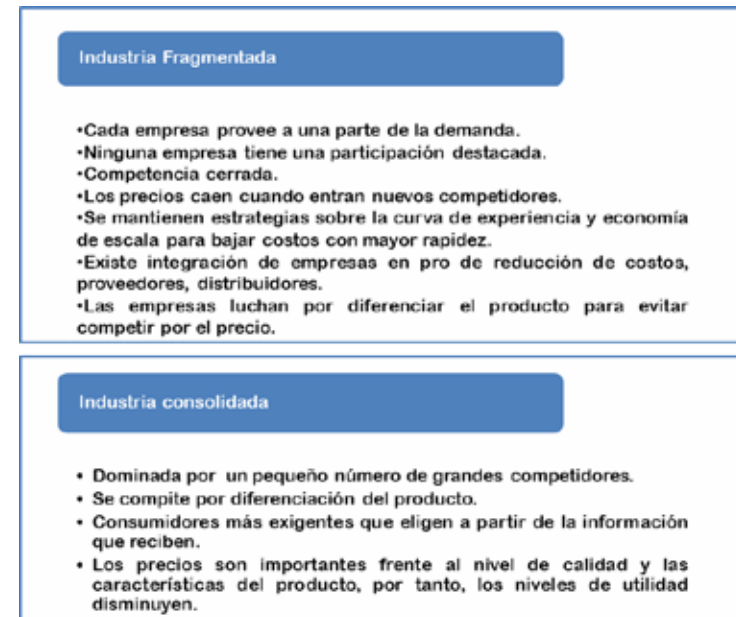


Figura 3. Características de la Industria.

Fuente: Wheelen, W. y Hunger, J. (2013). Administración estratégica y política de negocios, Decimotercera edición. (Traducido al español de Rafael Martín Fisco). Bogotá, Colombia: Editorial Pearson.

La ventaja competitiva para la organización corresponde a su capacidad de diferenciarse de los demás y lograr una posición constante y creciente en el mercado, para Jay Barney (citado por Álvarez 2003), una organización cuenta con una ventaja competitiva cuando ha logrado planear, proponer y desarrollar una estrategia que genera valor, cumple las expectativas de sus áreas de interés y se diferencia de todos sus competidores.

Esta ventaja empresarial está respaldada, entre otros, por la forma en cómo la empresa se organiza para cumplir sus objetivos (Estructura Organizacional, procesos) por su infraestructura y recursos, su capacidad instalada para producir sus servicios o productos, y la capacidad de su Talento Humano para lograr hacer bien lo que se ha planeado para el corto, mediano y largo plazo.

Enfoques de la competitividad

Enfoque tradicional de la competitividad. La competitividad de un país puede entenderse como la consolidación de las

capacidades competitivas de sus industrias para enfrentarse en mercados internacionales, en este sentido se habla de competitividad macroeconómica, mientras, que la capacidad competitiva de una compañía dentro de la industria de un país puede concebirse como la competitividad a nivel microeconómico.

La principal forma de medir la competitividad del país, sus industrias y compañías, son sus niveles de participación en el mercado "market share", con indicadores como el nivel de ventas, el número de productos ya posicionados nacional e internacionalmente, productos no diferenciados y que determinan el porcentaje de mercado que está cubierto por sus productos o servicios, así mismo, datos de tasas de penetración, adaptación, demanda y cobertura.



Enfoque estructural de la competitividad. La competitividad también puede verse desde la implementación de estrategias asociadas con la gestión, la forma en que se organizan los procesos para responder a los mercados y a las áreas de interés, la planeación, la infraestructura, entre otros aspectos en los que se pueden apoyar las ventajas competitivas, así como las condiciones de la estructura económica de la industria y el país.

La principal forma de medir la competitividad del país, sus industrias y compañías, son sus niveles de participación en el mercado “market share”, con indicadores como el nivel de ventas, el número de productos ya posicionados nacional e internacionalmente, productos no diferenciados y que determinan el porcentaje de mercado que está cubierto por sus productos o servicios, así mismo, datos de tasas de penetración, adaptación, demanda y cobertura.

Enfoque estructural de la competitividad. La competitividad también puede verse desde la implementación de estrategias asociadas con la gestión, la forma en que se organizan los procesos para responder a los mercados y a las áreas de interés, la planeación, la infraestructura, entre otros aspectos en los que se pueden apoyar las ventajas competitivas, así como las condiciones de la estructura económica de la industria y el país.

En esta línea de competitividad tiene protagonismo la innovación, la tecnología, el cambio organizacional, algunos factores para la medición de la competitividad están asociados a la capacidad de aprovechar las TIC, el aprendizaje organizacional, transferencia tecnológica, gestión del conocimiento, eficiencia en los procesos productivos, integración en la cadena de valor, relacionamiento con otras compañías, entre otros.

Para este modelo, la innovación es el factor determinante, gracias a él, un país puede incrementar su posicionamiento en el mercado gracias a la incorporación de productos y servicios novedosos y diferenciados a mayor precio.

Competitividad Sistémica. La competitividad empresarial es producto de las dinámicas de interacción entre las empresas, el gobierno, las instituciones y otros. Además de la producción a nivel microeconómico, se ve impactada por las medidas y tendencias del macroentorno.

Así mismo por las medidas gubernamentales y de las organizaciones que promuevan el fortalecimiento de la competitividad de las organizaciones (mesoentorno), y por la capacidad de relacionar estas dinámicas económicas con las tendencias y patrones socioculturales que rodean la organización, elementos (metaentorno) (López O, 2008, p. 110; Hernández, 2001. p. 5). Bajo esta perspectiva, se analizan cuatro niveles y factores determinantes para la competitividad que interactúan entre sí:

- **Metaentorno:** gobernabilidad y competitividad industrial, patrones de organización política y económica orientados a la competitividad de la economía en su conjunto. Visión compartida y aceptada frente a los objetivos nacionales de mediano y largo plazo, así como las estrategias para alcanzarlos.
- **Macroentorno:** vinculación de la estabilización económica y la liberalización con la capacidad de transformación.
- **Condiciones macroeconómicas:** acuerdos sociales relacionados con las políticas de estado que viabilizan el cumplimiento de objetivos nacionales.
- **Mesoentorno:** apoyo a los esfuerzos de las empresas, políticas específicas para la creación de ventajas competitivas. Aterriza las políticas nacionales determinando planes y programas para el fomento de la industria, la educación, tecnología, entre otras.
- **Microentorno:** requerimientos tecnológicos e institucionales. Capacidad individual de desarrollar mejoramiento continuo, asociatividad. Firmas en las que se concretan las políticas y se expresan los niveles de competitividad.

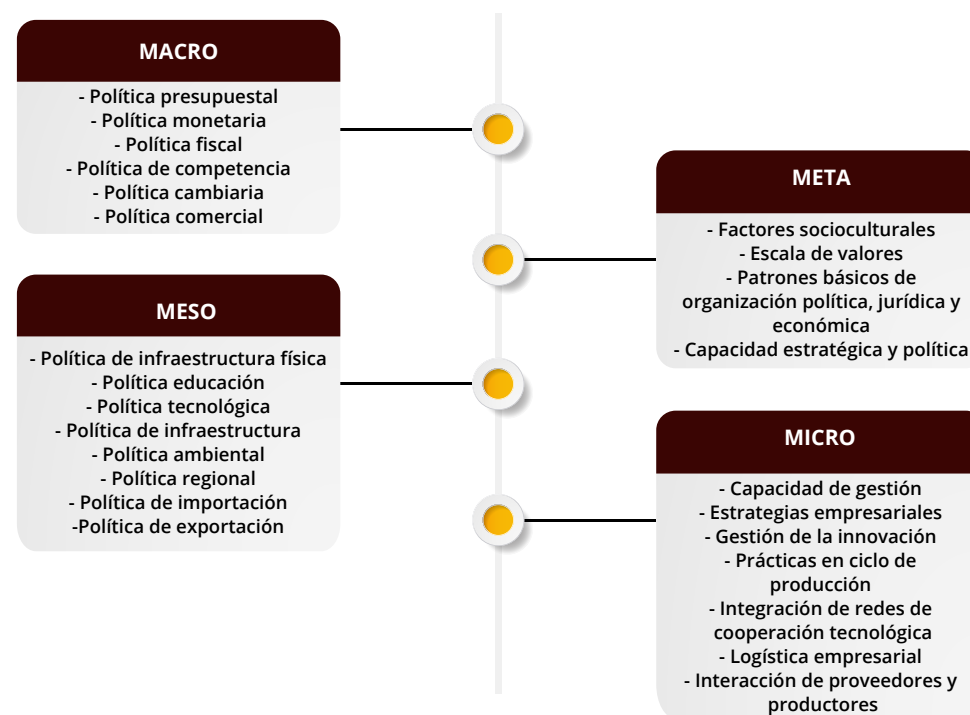


Figura 4. Factores determinantes de la Competitividad Sistémica.

Fuente: Hernández, R. (2001). Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Centroamericano. CEPAL, Estudios y Perspectivas, 5(56), 3-59. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/4972>

Bajo este concepto puede determinarse de manera holística fortalezas y debilidades que determinan las capacidades competitivas de una empresa teniendo en cuenta su entorno local, regional, nacional; así como las realidades y potencialidades de relacionamiento entre gobierno, instituciones, empresas, organizaciones con el fin de crear condiciones para el desarrollo industrial, partiendo de que una empresa no es competitiva por sí misma sino por el relacionamiento con sus áreas de interés, el entorno favorece la competitividad cuando existen reglas, normas, incentivos y políticas gubernamentales, el estado tiene un papel decisivo en el desarrollo de la industria y la competitividad de sus empresas, (Hernández, 2001. P. 5).

Se pueden contemplar otros tipos de competitividad que no son tan ampliamente estudiados e implementados como el sistémico:

Competitividad Estática / Defensiva

Corresponde a la posibilidad de una nación o industria de cualquier actividad económica para conservar su porción de mercado con los productos o servicios que tradicionalmente posiciona en el mercado nacional, lo cual genera desplazamiento de otras empresas competidoras y les hace frente a las implicaciones de las importaciones, así como a nivel internacional lo que involucra la penetración de nuevos mercados (Monterroso, 2016. P 11).

Figura 5. Fuente: autoría propia.



Fuente: Shutterstock

Competitividad Dinámica / Ofensiva

La competitividad ofensiva o dinámica hace referencia a la capacidad que tiene un país o una industria para innovar en sus procesos productivos, la generación de nuevos productos y servicios para hacer frente a las dinámicas de los mercados nacionales e internacionales

Figura 6. Fuente: autoría propia.

Las fuerzas de Porter

Para aterrizar y analizar elementos relacionados con la determinación de las ventajas competitivas de una empresa a nivel nacional e internacional y la forma en cómo se va a planificar su crecimiento, es necesario tener en cuenta factores relacionados con su contexto externo y la industria o industrias en las que participa, así como sus potenciales internos como base fundamental para la creación de su estrategia administrativa.

El análisis de la industria es uno de los factores relevantes en la determinación de la estrategia administrativa, permite reconocer con detalle la estructura y dinámicas que rigen el sector económico en el que se mueve la empresa, información que, combinada con otras fuentes, permitirán determinar los caminos a seguir para enfrentarlas.

Las reglas de la industria pueden afectar a todas las empresas del sector, por tanto, miden su capacidad de competir y de aprovecharlas para ponerlas a su favor; el modelo “Cinco fuerzas competitivas de Porter” permite identificar la intensidad competitiva de una industria mediante el análisis combinado de elementos asociados con: participantes potenciales, productos sustitutos, proveedores, compradores y competidores de la industria, (Porter, 2008, p.19).



Figura 7. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.

Fuente: Wheelen, W. y Hunger, J. (2013). Administración estratégica y política de negocios, Decimotercera edición. (Traducido al español de Rafael Martín Fisco). Bogotá, Colombia: Editorial Pearson.

El desarrollo de esta metodología de análisis estructural de la industria permite a la organización determinar la estrategia administrativa, identificar innovaciones y posibilidades para diversificar mercados a partir del reconocimiento de los puntos de presión de los competidores, fuerzas y debilidades de la compañía, tendencias, oportunidades y riesgos (Porter, 2008, p.20). Cabe aclarar que las fuerzas de Porter es una metodología de análisis que, para temas estratégicos se usa para analizar la industria o industrias en las que la compañía se desenvuelve (macroentorno), así como debe llevarse al análisis del contexto externo individual (microentorno) para la organización.

De acuerdo con la gráfica número 3, Porter sostiene que “el poder en conjunto de estas fuerzas determina el máximo potencial de beneficios de la industria, donde el potencial de beneficios se mide en relación con el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido”, frente a este análisis de la industria, las organizaciones evalúan qué tan importante y de tanto impacto generan estas fuerzas para su organización (Wheelen & Hunger J. 2013, p. 119).

Para la determinación de la estrategia administrativa, importante tener en cuenta que mientras más intensa sea cada una de las fuerzas, más potente es la amenaza, por tanto, más limitadas y exigentes son las oportunidades para obtener ventaja competitiva; para valorar cada una de estas fuerzas, pueden establecerse niveles alto, medio y bajo. A continuación, una descripción general de cada una de las fuerzas y sus características, a partir de la compilación de (Wheelen & Hunger J. 2013, p. 121-124):

• **Participantes potenciales:** corresponde a la amenaza de aparición de nuevas empresas en la industria que vienen con nuevas capacidades, estrategias, innovaciones, la industria consolidada genera barreras para la entrada de estos nuevos participantes, por ejemplo: diferenciación de productos, costos de cambio, economías de escala, acceso a canales de distribución, desventajas de costos independientes de la escala, requerimientos de capital, políticas gubernamentales.

• **Competidores de la industria:** las estrategias de las empresas que compiten en la misma industria generan rivalidad y un notable impacto cuando una de ellas implementa estrategias innovadoras que cambien la dinámica del sector, lo cual desata el contragolpe de las demás.
La intensidad de este impacto tiene que ver con: el número de competidores, tasa de crecimiento de la industrial, características de los bienes y servicios existentes, costos fijos, capacidad de productiva, altura de las barreras de salida, diversidad las empresas competidoras.

Figura 8. Fuente: autoría propia

- **Sustitutos:** la llegada de nuevos productos o servicios que pueden realizar la misma función o suplir la misma necesidad que los existentes, por ejemplo, el correo electrónico sustituye el fax, o la margarina sustituye la mantequilla, el té del café; limita las posibilidades que las empresas existentes con sus productos tradicionales puedan tener los mismos rendimientos.
- **Compradores:** las industrias se ven impactadas por la capacidad de compra de los clientes, su capacidad de reducir los precios cuando cambian las necesidades y expectativas, y aumentan sus exigencias, por esta razón generan mayor dinámica y rivalidad entre las empresas que les proveen los servicios y productos. Uno de los compradores tiene mayor poder cuando:

Un solo comprador adquiere una gran cantidad de bienes o servicios, tiene la posibilidad de realizar integración y fabricar directamente lo que está demandando, el producto o servicio es estándar, por tanto, hay una amplia variedad de proveedores.

Se generan altos costos si se cambian proveedores para satisfacer las características de la demanda, los compradores son muy sensibles a los precios y buscan el menor, si el comprador percibe pocos beneficios y valores agregados de los productos o servicios, por tanto, exige precios bajos, el producto que se provee no tiene alta relevancia para la producción de servicios o bienes que se mueven en la industria.

Figura 9. Fuente: autoría propia.

- Proveedores: Según la dinámica de la industria, los proveedores pueden tener poder y posibilidades de afectar la industria si cambian sus precios, su calidad, la cantidad de oferta de productos o servicios. Los proveedores son poderosos cuando:
- El producto o servicio es proveído por pocas empresas y tiene alta demanda, el producto que provee es único o con características muy especiales, no existen sustitutos disponibles con facilidad cuando se integran hacia adelante y producen productos o servicios que compiten con sus clientes actuales.
- Áreas de interés: Los stakeholders son todos aquellos que tienen relación directa o indirecta con la empresa y que de alguna manera impactan su desempeño, ellos son sindicatos, gobierno, comunidad, proveedores, asociaciones, gremios, accionistas.
- Las áreas de interés tienen poder cuando pueden ejercer presión para generar políticas, en el mercado, con la competencia, por ejemplo, los grupos ambientalistas pueden provocar políticas para el uso o no de determinados componentes de producción.

Cadena de Valor

Generar valor en un proceso productivo, significa que en cada paso que se desarrolla en la transformación de un bien o servicio, se está aportando valía, peso o calidad, en este sentido, y con una mirada macroeconómica, toda nación, industria y empresa que participan del mercado global, tienen un papel fundamental en su interacción y nivel de competitividad.

La cadena productiva hace referencia a la interconexión que existe entre un paso y otro en un proceso de producción a gran escala dentro de una misma industria o sector económico, en la que cada uno de los pasos es proveído por una organización, esta unión puede convertirse en un clúster o conglomerado de empresas en la que, cada una es un eslabón que depende del otro para obtener los resultados esperados.

Estas cadenas se subdividen en subcadenas que corresponden a cada empresa o grupo de empresas que tienen una función específica dentro de este proceso productivo; ejemplo de esta dinámica es el sector de las confecciones, la producción se contempla desde la cosecha del algodón hasta los consumidores locales o internacionales de las prendas que se elaboren, a continuación, un esquema que describe esta dinámica (Isaza C., J. 2008, p. 10).



Figura 10. Esquema de una cadena productiva.

Fuente: Isaza, C. (2008). Sotavento M.B.A. Cadenas productivas. Enfoques y precisiones conceptuales, (11), 8-25. Recuperado de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1602>

Estas cadenas se pueden analizar en dos vías, aquellas dirigidas hacia el productor que corresponden a las que los grandes fabricantes coordinan las redes de producción, por ejemplo, la industria automotriz en la que en el sistema de producción comprende sistemas multilaterales que involucran varias empresas a nivel nacional e internacional, (Gereffi, 2001. P 14):

Las cadenas productivas destinadas al comprador corresponden a las industrias en las que ... “los grandes detallistas, los comercializadores y los fabricantes de marca juegan papeles de pivotes en el establecimiento de redes de producción descentralizada en una variedad de países exportadores comúnmente localizados en el tercer mundo” (Gereffi, 2001. P 15-16).

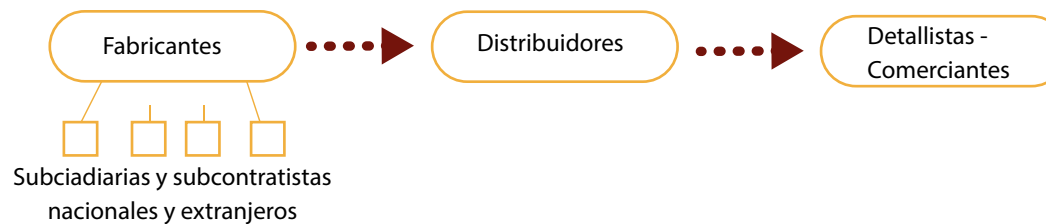


Figura 11. Cadena productiva dirigida al productor

Fuente: Gereffi, G. (2001). Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización. Revista Latinoamericana de Economía, 32(125), 9-30. Doi: <http://dx.doi.org/10.22201/i-iec.20078951e.2001.125.7389>

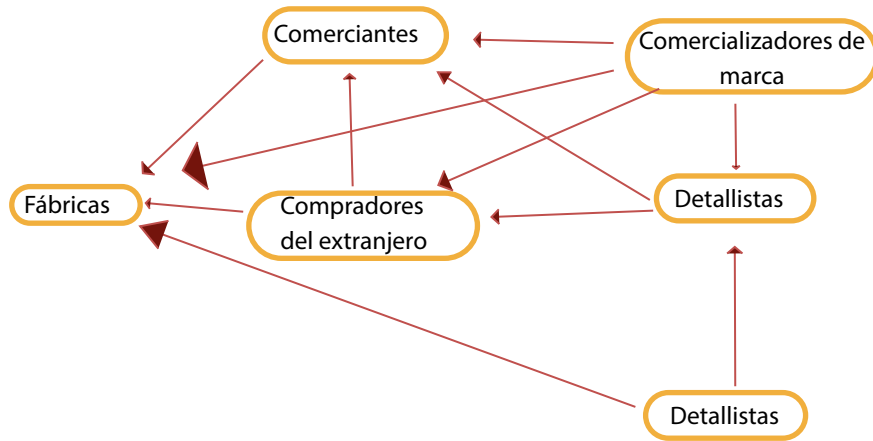


Figura 12. Cadena productiva dirigida al comprador.

Fuente: Gereffi, G. (2001). Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización. *Revista Latinoamericana de Economía*, 32(125), 9-30. Doi: <http://dx.doi.org/10.22201/iiec.20078951e.2001.125.7389>

La cadena de valor tiene el mismo sentido de la cadena productiva, Porter (1990) la define como “Un sistema interdependiente o red de actividades, conectadas mediante enlaces. Los enlaces se producen cuando la forma de llevar a cabo una actividad afecta el coste o la eficiencia de otras actividades” (Isaza C, 2008, p. 11).

En el escenario actual, no existe un número significativo de empresas, o grupos de empresas que cubran toda una cadena de valor de la industria o un producto, sí puede evidenciarse esta dinámica en los años treinta cuando Ford Motor Company cubría toda la línea productiva de la industria automotriz, desde las minas de hierro hasta los concesionarios, lo que implica que controlaba directamente todas las etapas del proceso (Wheelen & Hunger J. 2013, p. 156).

El Análisis de la Cadena de Valor. Para analizar la Cadena de Valor de una Industria, será necesario identificar las ventajas,

La cadena de valor de una industria se establece normalmente en dos segmentos, ascendente, asociado a las actividades de extracción, generación de los insumos; y descendente, asociado a las que corresponden a la transformación de materia prima, comercialización y entrega.

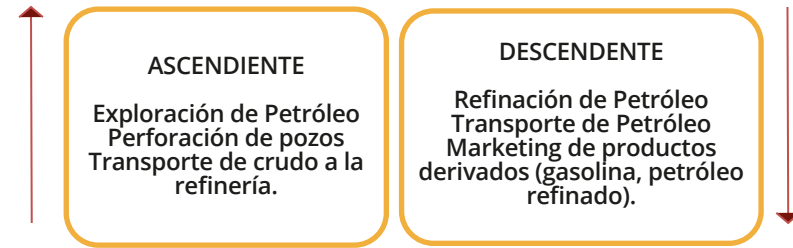


Figura 13. Ejemplo segmentos de la Industria.

Fuente: Wheelen, W. y Hunger, J. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*, Decimotercera edición. (Traducido al español de Rafael Martín Fiscó). Bogotá, Colombia: Editorial Pearson.

ingresos, el margen de beneficios y rentabilidad que se generan en cualquiera de sus segmentos, aún si una misma empresa actúa dos de ellos; su participación se evalúa independientemente para determinar en cuál de los dos tiene mayor rendimiento con el objeto de determinar cuál es el centro de gravedad de una organización, lo que hace referencia a la parte de la cadena de valor que es más importante para ella y en qué punto tiene mayores competencias (Wheelen T & Hunger J. 2013, p. 158).

Este análisis orienta las decisiones sobre las estrategias de la empresa, implica identificar las actividades a través de las cuales se transforman bienes y servicios, el sector económico, si existe mercado externo, información sobre ingresos, costos, activos, rentabilidad, rotación de activos, índices financieros a nivel de industria en cada eslabón, con esta información, puede analizarse la empresa frente a su relación con proveedores, clientes y competidores a nivel industrial (Morillo, 2005. P55-56).

Análisis de la cadena de valor agregado. La cadena de valor agregado corresponde a la desagregación de la cadena de productiva en cada una de sus partes o actividades para comprender los costos y fuentes diferenciadoras del servicio o producto en cada uno de los pasos, diferenciar datos sobre compraventa, con el objeto de identificar el valor agregado en cada eslabón, maximizar utilidades e identificar estrategias para ser más competitivo (Shank y Govindarajan 1998), citados por (Morillo, 2005, p.60).

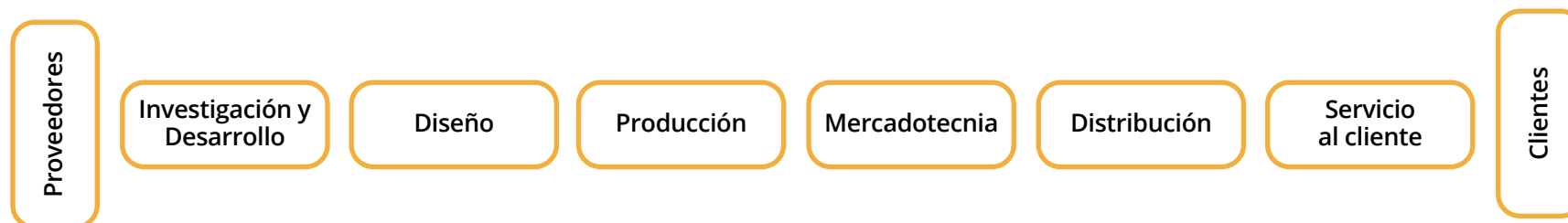


Figura 14. Cadena de valor agregado.

Fuente: Morillo, M. (2005). Análisis de la cadena de valor industrial y de la cadena de valor Agregado para las pequeñas y medianas industrias. Actualidad Contable Faces, 8(10), 53-70. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/257/25701006.pdf>

Esta metodología está orientada específicamente a disminuir costos a partir de teorías o modelos como la contabilidad de costos y el Costeo Basado en Actividades -ABC-, comienza el análisis con los pagos hechos a proveedores y termina con los pagos realizados por los clientes, por tanto, deja fuera del análisis relaciones existentes con proveedores y clientes más allá del aspecto del valor de compra y ventas, deja por fuera aspectos como márgenes de utilidad de proveedores y clientes a diferencia del análisis de la cadena de valor analizado anteriormente (Morillo, 2005, p.61).

Se realiza mediante la identificación y análisis de costos, ingresos y activos en cada actividad con el objetivo de disminuir costos, mantener o incrementar precios, disminuir activos, manteniendo costos e ingresos para mejorar la rentabilidad y aumentar el poder de negociación, dicho ejercicio se realiza frente a los competidores más representativos del mercado y los competidores más cercanos o el principal (Morillo, 2005, p.62-63).

Morillo (2002) sugiere realizar los siguientes pasos para desarrollar el análisis de la cadena de valor agregado pueden seguirse estos pasos:

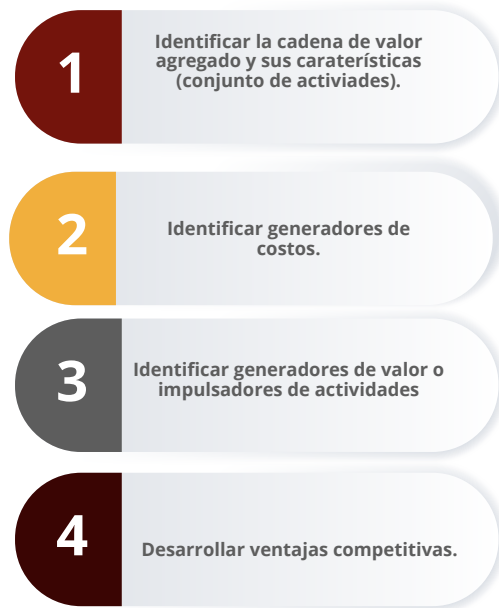


Figura 15. Fuente: autoría propia.

Si bien, realizar un completo análisis de la competitividad del país, países y de la industria en los que se desenvuelve una organización no es una tarea fácil, sin embargo, obtenerlo mediante un proceso de indagación metódico, brindará una comprensión clara del macroentorno frente al que se enfrenta y es un comienzo que brinda información pertinente y oportuna para el desarrollo de su estrategia administrativa.

A continuación, se describen algunos aspectos, estrategias, pasos para tener en cuenta en la implementación del estudio de la Cadena de Valor de la Industria, enmarcado en los modelos y metodologías establecidas por Michael Porter en sus diferentes postulados (Porter M, 2008, pp. 371-384):

1. Determinar qué se quiere encontrar, en este sentido, será necesario determinar un marco de referencia que oriente sobre los conceptos que se van a caracterizar y qué elementos dentro

de cada uno de ellos, apoyados en las teorías y modelos relacionados con la competitividad de las industrias, puede desarrollarse por país, compañía, año, área funcional, entre otras formas, y diferentes formas de categorizar, una de ellas, propuesta por Porter (2008), es:

Categoría	Elementos
Líneas de productos	Compradores y su comportamiento Productos complementarios Productos sustitutos
Crecimiento	Rapidez Patrón (estacional, cíclico) Determinantes
Tecnología de la producción y de la distribución	Estructura de costos Economías de escala Valor agregado Logística Mano de obra
Marketing y ventas	Segmentación del mercados Prácticas de marketing
Proveedores	Canales de distribución (si son indirectos) Innovación
Tipos	Fuentes Rapidez Economías de escala
Competidores	Estrategia, método, puntos Fuertes y débiles Suposiciones Ambiente social, político y legal Ambiente macroeconómico

Tabla 2: Categorías de datos brutos en el análisis de la industria
Fuente: Porter, M. (2008). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Ciudad de México, México: Simon and Schuster

Otros elementos para tener en cuenta pueden ser más desde la preparación de la investigación que aportan definir la metodología:



Figura 16. Fuente: autoría propia.

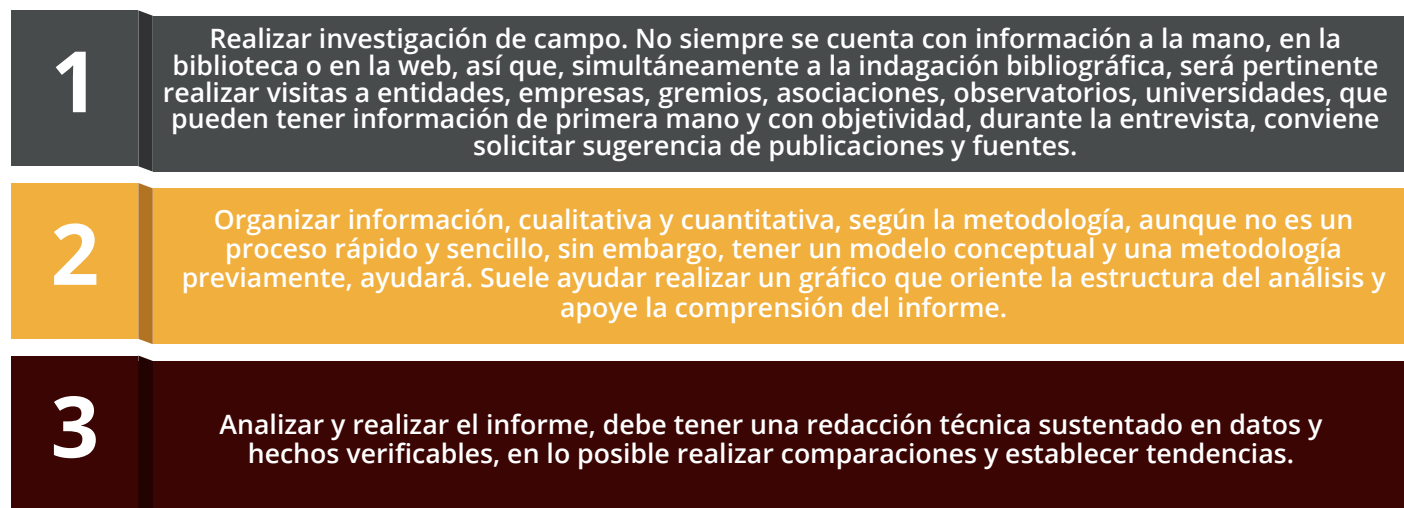


Figura 17. Fuente: autoría propia.

Como resultado de este estudio, se obtiene valiosa información que permite comenzar a visualizar las ventajas competitivas que tiene o puede llegar a tener la organización con una visión macroeconómica a nivel nacional e internacional.

TEMA 3. LA INDUSTRIA INTERNACIONAL

Dinámicas de la Industria Internacional

En los cambios a los que se enfrentan las industrias y las empresas, la dinámica internacional de los negocios ha sido cada vez más relevante. Los negocios internacionales implican transferencia de servicios, conocimientos, habilidades, información y productos que pueden ser terminados o semiterminados fuera del país de origen. Una empresa que haya invertido directamente en el exterior y tiene al menos una sucursal en el extranjero se denomina empresa multinacional (EMN).

Si bien una empresa multinacional normalmente es una extensión de un negocio que en el país de origen tuvo éxito y se conoce su dinámica, no implica necesariamente que en otro país va a tener los mismos resultados no solo por las diferencias en el contexto, sino por las características de la operación y la complejidad de los negocios internacionales, en este sentido, un negocio internacional suele tener mayores riesgos que uno doméstico (Shenkar, Luo & Chi Tailan, 2015. P 10).

Descripción de los sectores internacionales

Para establecer una estrategia administrativa a nivel internacional es necesario estudiar el sector industrial en el que se va a insertar la organización, de acuerdo con Porter (2006) se pueden definir el sector multinacional y el sector global:

Sector multinacional	Sector Internacional
Corresponde a aquel que se encuentra presente en varios países y la competencia se desarrolla con base a las características de cada uno de ellos.	Manufacturan y procesan los mismos productos o servicios para todos los países.
Tiene capacidad para adaptar sus bienes y servicios a las necesidades de los usuarios y consumidores de cada país, o un grupo de países con contextos similares.	Las actividades y características de los productos de la empresa reciben influencia fuerte de otros países.
Una empresa multinacional puede gozar de ventaja competitiva por transferencia de su Know-how desde la empresa central.	Elaboran bienes y servicios en diversos sitios del mundo y los venden con adaptaciones mínimas en cada país.
La empresa adapta y modifica sus activos intangibles según las características de cada país, por tanto, se condicionan a ello.	La posición competitiva de una empresa internacional en un país se determina por la posición que tiene en su país de origen o en los que se encuentre presente.
Las ventajas competitivas de una multinacional son específicas para cada país en el que se encuentra presente.	Corresponde a una serie de sectores nacionales vinculados en la que los rivales compiten a nivel mundial.


Tabla 3. Descripción sectores internacionales

Fuente: Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Barcelona, España: Ediciones Deusto; Wheelen, W. y Hunger, J. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*, Decimotercera edición. (Traducido al español de Rafael Martín Fiscó). Bogotá, Colombia: Editorial Pearson

Frente a las estrategias que puede o debe implementar la empresa, Porter (2006), en un sector multinacional, cada una de las sucursales o filiales deben controlar la totalidad del proceso con alto nivel de autonomía y alineado con las dinámicas y características del país o países que opera, por tanto, su estrategia internacional será la compilación de estrategias nacionales.

De otro lado, en el sector internacional, la estrategia es global, las actividades conforman un sistema general realizando alguna función en cada país sin desconocer la particularidad de cada uno, para lo que es necesario elegir muy bien el país o países, analizar la forma en que se va a transferir el Know How, integrar las actividades a nivel mundial, aprovechar conexiones entre países.

Según Porter (2016), las industrias tienen estructuras que facilitan o no la globalización de las organizaciones, entre las características que la favorece, la concentración de una actividad en una o pocas ubicaciones para atender el mercado global están las economías de escala y la curva de aprendizaje de la actividad, por su parte, desde el punto de vista de la ubicación, se deben tener en cuenta las ventajas comparativas del lugar en que se realiza la actividad y la coordinación de las ventajas de establecer las actividades relacionadas.

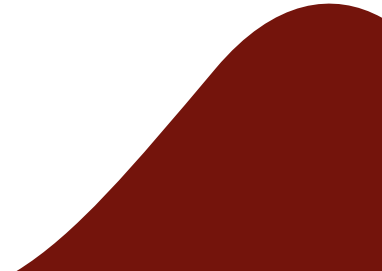


Así mismo, las características estructurales pueden favorecer la difusión de una actividad en varios países, lo que representa una concentración de los costos, teniendo en cuenta que las necesidades y expectativas de los clientes que cada país son diferentes, esta estrategia anula o disminuye las ventajas de la economía de escala o de aprendizaje, mientras que concentrar actividades en un país facilita el marketing y mayor pertinencia del producto o servicio frente a sus necesidades (Porter, 2006). P 51).

Podría pensarse que toda industria internacional se considera global, sin embargo, para medirlo, será necesario conocer el grado de concentración de una actividad particular en uno (baja globalización) o muchos países (alta globalización), que tanta integración existe en la cadena de valor y determinación del índice de transnacionalización (Shenkar, Luo & Chi Tailan, 2015. P 12).

Dentro del análisis de esta industria y la prospección de estrategias, es necesario calcular el riesgo, para ello, las empresas desarrollan redes de información y plataformas de información que clasifican y evalúan el riesgo de inversión, existen sistemas como el Índice de Estabilidad de Estabilidad de Sistemas Políticos, el Índice de Riesgos del Entorno de los Negocios, la Unidad de Inteligencia de Economistas y los Pronósticos de Riesgos Político Mundial de Frost and Sullivan.

Independientemente de la fuente, una empresa debe desarrollar su propio método para el análisis y evaluación de riesgos (Wheelen & Hunger J. 2013, p. 126).



RESUMEN

Unidad 1

La unidad 1 denominada “Globalización y Competitividad”, comprende los elementos fundantes para entender las dinámicas de los entornos competitivos en los mercados nacionales e internacionales. Se desarrolla alrededor del reconocimiento de conceptos sobre globalización, competitividad y metodologías para analizar la dinámica y los factores económicos en la que se mueve el país y sus industrias como base fundamental para comenzar a visualizar la estrategia organizacional.

GLOSARIO

Unidad 1

- **Clúster.** Se refiere a un grupo de compañías o instituciones que pertenecen a un mismo sector económico en un espacio geográfico determinado que puede estar establecido a nivel nacional, multinacional o internacional, este grupo de empresas comparten recursos, generan alianzas y hacen negocios en pro del desarrollo del sector económico y el de cada una.
- **Conglomerado.** Grupo de empresas que se asocian en una estructura corporativa sin dejar de lado su objeto social para el que fueron creadas; pueden pertenecer a diferentes sectores económicos, comparten dueños, identidad corporativa, filosofía, y propenden por ofrecer servicios y productos como un todo.
- **Grupos Estratégicos.** Grupo de empresas de un mismo sector que se unen para seguir estrategias de mercado similares con recursos similares, identificar estos grupos aporta a la detección de información para los estudios de la industria.
- **Know How.** Corresponde al “buen nombre” que ha cultivado una compañía a través de sus años de experiencia, sus resultados, logros, salud financiera, imagen ante sus clientes, competencia y la sociedad. Este buen nombre debe ser cuantificable y se convierte en un activo intangible para la organización.
- **Macroentorno.** Factores del entorno nacional e internacional de una empresa que impactan su desempeño.
- **Microentorno.** Hace referencia a los factores productivos y económicos que rodean una compañía en su espectro inmediato, local, frente al que tiene mayor cercanía y posibilidad de influir.

LECTURAS SUGERIDAS

Unidad 1

- Administración Estratégica. (26 de octubre de 2017). Análisis de la Industria: ¿Qué es? ¿Cómo hacerlo? [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=3lwM5WldKBM>
- Berumen, S. (2005). An approach to local and regional competitiveness. Cuadernos de Administración, (18), 29. 13-31. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922005000100002&script=sci_arttext&tlng=pt
- Comunicaciones Alianza. (16 de junio 2017). Análisis del sector de la construcción en Colombia. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=yem-SXsn5q4>
- Jaramillo, R. (2017). Una mirada a la competitividad. Dictamen Libre, 20. 87-98. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6154126>.
- Mancha, N., Moscoso, D, y Santos, B. (2016). La difícil medición del concepto de competitividad ¿qué factores afectan a la competitividad regional? IAES, Instituto Universitario de Análisis Económico y Social, 3(2016). 1-27. Recuperado de https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/25100/dificil_mancha_IAESDT_2016_N03.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Negocios en tu mundo. (18 de septiembre de 2013). Análisis del sector metalmecánico en Colombia y su impacto en la economía. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=-Q8yKMmE1ZI>
- World Economic Forum. (2018). The Global Competitiveness Report. 1-671. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2018/-The_Global_Competitiveness_Report_2018.pdf
- Ximena Lombana. (14 de febrero de 2019). Los sectores promisorios de Colombia. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=ni7AvVdwEzI>

REFERENCIAS

Unidad 1

- Ahmed P., Shepherd C., Ramos G. y Ramos G. (2012). Administración de la Innovación. Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Álvarez, M. (2003). Contaduría y Administración. Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. 209, 5-22 Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39520902>
- Baguer, A. (2009). Dirección de Personas, Un timón en la tormenta, Segunda Edición. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.
- Benzaquen, J., Del Carpio, L., Zegarra, L. y Valdivia, C. (2010). Un Índice Regional de Competitividad para un país. Revista CEPAL, (102), 69-86. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11417/102069086_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Caicedo, A, y Castro Virgen, O. (2011). Investigación y Gestión de los conglomerados empresariales en la economía del conocimiento. Universidad del Valle, Cali, Colombia.
- Drucker, P. (1985). La Innovación y el empresario innovador. Barcelona, España: Editorial Edhasa.
- Favell. (2001). Migration, mobility and globaloney: metaphors and rhetoric in the sociology of globalisation. Global Networks, 1(4), 389-398. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/227530952_Migration_mobility_and_globaloney_Metaphors_and_rhetoric_in_the_sociology_of_globalization
- Gereffi, G. (2001). Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización. Revista Latinoamericana de Economía, 32(125), 9-30. Doi: <http://dx.doi.org/10.22201/iiec.20078951e.2001.125.7389>
- Gerry, S. y Whittington, R. (2006) Dirección Estratégica. Séptima Edición. Madrid, España: Editorial Pearson Prentice Hall.
- González, A. (2006). Conocimiento, innovación y crecimiento económico. Revista Madrid, Edición extra. 1-16. Recuperado de <http://www.madrimasd.org/revista/revistaespecial1/articulos/gonzalez.asp>
- Hernández, R. (2001). Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Centroamericano. CEPAL, Estudios y Perspectivas. 5 (56), 3-59. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/4972>

REFERENCIAS

Unidad 1

- Isaza, C. (2008). Sotavento M.B.A. Cadenas productivas. Enfoques y precisiones conceptuales, (11), 8-25. Recuperado de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1602>
- López, O. (2008). El concepto de competitividad y su medición a nivel regional. Mercados y Negocios, (18), 93-114. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6150004>
- Mateo, J. (2006). La Sociedad del Conocimiento. Revista Arbor, Ciencia, Pensamiento y Cultura, 182(718), 145-151. Recuperado de <http://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/view/18/18>
- Monterroso, E. (2016). Competitividad y Estrategia: Conceptos fundamentos y relaciones. RED Sociales, Revista del Departamento de Ciencias Sociales, 3(3), 4-26. Recuperado de <http://www.redsocialesunlu.net/wp-content/uploads/2016/05/R-SOC014-002-Competitividad-y-estrategia-MONTERROSO.pdf>
- Morillo, M. (2005). Análisis de la cadena de valor industrial y de la cadena de valor Agregado para las pequeñas y medianas industrias. Actualidad Contable Faces, 8(10), 53-70. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/257/25701006.pdf>
- Porter, M. (2006). Estrategia y ventaja competitiva. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Porter, M. (2007). La Ventaja Competitiva De Las Naciones. Harvard Business Review, 1-23. Recuperado de <https://es.calameo.com/read/00472423715ecda3a215b>
- Porter, M. (2008). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Ciudad de México, México: Simon and Schuster.
- Shenkar, O., Luo, Y. y Chi, T. (2015). International Business, Third Edition. New York, United States: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Suárez, M. (2018). Reflexiones sobre el concepto de innovación. Revista San Gregorio, 24, (123), 120-131. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6839735>
- Terán, F. (2018). Sociedad del Conocimiento y Economía. Innova Research Journal, 3(5), 146-154. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6778651>
- Wheelen, W. y Hunger, J. (2013). Administración estratégica y política de negocios, Decimotercera edición. (Traducido al español de Rafael Martín Fiscó). Bogotá Colombia: Editorial Pearson.

CRÉDITOS

Autor de contenido: Ana Maritza Reyes Matiz
Equipo de producción Dirección de Virtualidad
Directora virtual: Angélica Rocío Gómez
Coordinador pedagógico: Germán Darío García Largo
Coordinadora comunicativa: Mayra Alejandra Martínez Vargas
Coordinadora organizacional: Mojender Kor Sara Reehall Castillo
Coordinador tecnológico: Luis Alejandro Montaña García
Administradora aulas virtuales: Mónica Andrea Arboleda Mahecha
Virtualizador: Daniel González Rico
Diseñadora gráfica: Lina María Trujillo Zuluaga
2019
Versión 4.0