

## Entendiendo la competitividad y el valor compartido

### Approaching Competitiveness and Shared Value



**JORGE RAMÍREZ VALLEJO, PH.D.**

Instituto de Estrategia y Competitividad,  
Universidad de Harvard

Con el objetivo de alcanzar una mejor comprensión sobre los conceptos de competitividad y valor compartido, este documento se divide en tres partes: la primera introduce algunos conceptos clave sobre la competitividad y la estrategia, que aunque son nociones básicas dan cuenta de principios fundamentales para alcanzar mejores niveles de competitividad en las empresas; la segunda aborda el concepto de valor compartido, el cual es una nueva perspectiva organizacional que avanza en áreas como la Responsabilidad Social Empresarial e invita a las empresas a que, además de generar valor económico, propendan por la creación de valor social y valor

ambiental; por último, en la tercera parte se muestra cómo dicho valor compartido está actualmente modificando el comportamiento de las empresas, buscando con ello alcanzar una mayor competitividad.

Para iniciar, es pertinente hablar sobre algunos temas fundamentales acerca de la competitividad, que personalmente creo que si fuesen entendidos por todos los actores en un país o en una región, establecerían condiciones totalmente distintas.

Primero deseo abordar el concepto de competitividad, en torno al cual existen múltiples definiciones, pero que se relaciona mayormente con la productividad de las empresas en un ambiente geográfico de-

terminado. Competitividad y productividad vienen siendo sinónimos, la diferencia es que productividad no es solamente como la manejamos los economistas: a manera de eficiencia técnica, de cantidad de producto por unidad, de insumo utilizado por capital o por mano de obra, sino que esta visión de productividad incorpora la adición de valor. Si una empresa produce la misma cantidad de producto por mano de obra o por capital utilizado, pero puede colocar en el mercado ese producto a un mayor valor, esa empresa está siendo más productiva, hay mayor productividad, entonces no solamente se relaciona con la cantidad, sino también con el precio de los productos en el mercado, lo cual tiene repercusiones importantes en el tema estratégico, como se mostrará más adelante.

El segundo punto que considero fundamental para todos los actores de una actividad productiva (entidades públicas, sector privado, academia), es que los únicos actores que generan valor son las empresas; el resto de los actores en una región deben apoyar a las empresas en su generación de valor. Me explico: yo vengo de la academia, la cual, pese a que no genera valor, genera conocimiento, talento humano; una vez las empresas hacen uso de estos recursos están en mejores condiciones de generar mayor valor. Si las empresas son las que generan valor, se debe buscar que la academia coordine con el sector privado sus currículos, defina sus actividades de investigación o que el Gobierno identifique en un trabajo mancomunado con el sector privado qué es lo que necesitan las empresas para poder generar mayor valor. Está

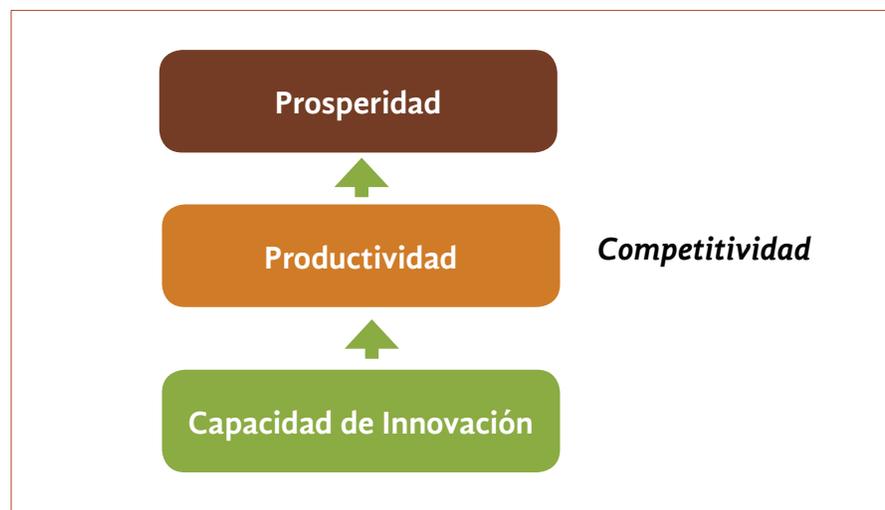
demostrado que el éxito de las empresas se traduce en prosperidad para los habitantes de una región y de un país, de ahí la importancia de comprender el valor empresarial como motor de generación de prosperidad.

También quisiera señalar que la localización importa y es fundamental para el desarrollo de las empresas, y por lo tanto es importante también para esta industria. Considerando aspectos generales de la globalización, contrario a lo que se cree en cuanto a que la caída de los costos de transporte y la caída de los costos de transacción indican que no importa dónde se localicen las actividades de la cadena de valor de mi empresa, y que independiente de mi ubicación voy a alcanzar los mismos niveles de competitividad, se ha demostrado, después de un arduo debate en la academia, que precisamente con la acentuación de la globalización, la localización aflora como un elemento de la más alta relevancia en términos de competitividad.

Si se quisiera hacer una abstracción de la competitividad, la ecuación básica incorporaría como variables a la productividad, la cual se traduce en prosperidad, como otra variable, y a la innovación como motor de esta relación, entendiendo a la innovación no solamente como descubrimientos científicos, sino como una forma de hacer cosas nuevas dentro de la empresa, incorporar nuevos procesos, nuevos productos, nuevos métodos, de tal manera que se alcance un posicionamiento estratégico diferenciador (Figura 1).

**Figura 1.** Localización y competitividad

Fuente: presentación Jorge Ramírez Vallejo, XLIV Congreso Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite.



Ahora bien, existen dos conceptos que se escuchan y se leen con mucha frecuencia en los medios, y que yo diría son, en la gran mayoría de los casos, malentendidos o mal empleados. El primero es el de **ventaja comparativa**, el cual hace referencia a la relación que tienen dos espacios geográficos, con respecto a la dotación y disponibilidad de recursos. Una región palmera tiene una ventaja comparativa sobre otra si cuenta con mejores suelos, mejor y mayor acceso al agua, si está localizada mejor en relación con puertos, todo esto se entiende como una ventaja comparativa. Sin lugar a dudas, este tipo de ventaja es importante, sin embargo, es aún más importante contar con una **ventaja competitiva**, la cual es creada por la voluntad de los actores de una región a través de la generación de un ambiente de negocios caracterizado por talento humano, infraestructura, asistencia técnica, en fin, una serie de atributos del entorno de negocios que lo diferencia de otros y le otorgan una condición distintiva.

Dicho entorno será más o menos competitivo si las decisiones de las personas en determinada región fueron más inteligentes, planeadas, y lograrán corregir los cuellos de botella y aumentar sus ventajas competitivas. Hablo a escala de región y no de país, porque entre más trabajamos y estudiamos la competitividad, hemos notado que las verdaderas restricciones a la competitividad están en lo subnacional; no quiere decir que a nivel nación no haya reglas de juego importantes, tales como los asuntos arancelarios y tributarios, pero es a nivel regional en donde encontramos gran parte de los cuellos de botella, así como las ventajas competitivas que ofrece determinado espacio geográfico, en este caso particular para la industria palmicultora. Aunque los anteriores son dos conceptos distintos, tienen un mensaje clave en común, el de la necesidad de trabajar para tomar mejores decisiones y alcanzar mayores niveles de ventaja competitiva.

Existen dos fuentes de desempeño que impactan el desempeño de las empresas, unas son de carácter interno y otras son externas. Curiosamente, a manera de anécdota, en los años 60 se creía que el desempeño de la empresa dependía fundamentalmente de factores externos. Fue por esa época que apareció la disciplina de estrategia empresarial y el famoso

DOFA con las clases del Business Policies de la Universidad de Harvard, a través de cual se analizaban dentro de aspectos internos las debilidades y las fortalezas, y dentro de los externos, las amenazas y las oportunidades.

Los elementos más modernos de la competitividad apuntan a analizar los factores internos y externos como elementos determinantes del éxito de una organización. Entonces, lo interno tiene que ver con la estrategia empresarial, lo que se ve al interior de la empresa; lo externo tiene que ver con la localización, sobre todo con el concepto de clústeres.

En cuanto a los factores internos, dentro de la estrategia empresarial quisiera dar algunos consejos claves para el éxito; algunos ya conocidos por muchos empresarios. Existe una gran confusión en cuanto al concepto de estrategia empresarial, muchas definiciones, algunas de ellas muy peligrosas. Menciono tres conceptos peligrosos sobre lo que es la estrategia empresarial, en mi opinión. El primero, confundir estrategia con metas. Muchas empresas dicen: mi estrategia es ser el número uno o el número dos, mi estrategia es crecer, o mi estrategia es ser el líder regional; eso no es estrategia. Estrategia es el cómo alcanzar dichas metas. El segundo error es pensar que la estrategia es una acción particular. Muchas empresas dicen: mi estrategia es la internacionalización, consolidar la industria, tercerizar; esto tampoco es una estrategia. El tercer error es confundir la misión y la visión con la estrategia. Estos dos componentes hacen uso de palabras y frases muy bonitas, pero poco inspiradoras; dicen poco y sobre todo muestran muy poco de la estrategia de una empresa. Usualmente estos tres conceptos se confunden con estrategia.

Entonces, ¿qué es estrategia? En primer lugar, reconocer y adoptar una manera distintiva para competir. Existen dos fuentes de creación de ventaja competitiva: una de competir con el menor costo y la otra que adopta la diferenciación. Para el caso de la palmicultura, es evidente que hay que trabajar, sobre todo, en alcanzar márgenes favorables de costos, ojalá costos competitivos a nivel internacional, en la etapa de cultivo, extracción, procesamiento y, en general, en todas las fases de la cadena. Sin embargo, la gran ventaja competitiva se alcanza a través de la diferenciación y la creación de valor agregado, tanto

en la producción, como en la operación y los modelos de negocio. La diferenciación es lo que comúnmente denominamos **posicionamiento estratégico**, que es elegir una carrera diferente, es decir, la creación de una posición competitiva única y sostenible a menor costo; lo que también se conoce como efectividad operativa o efectividad operacional, es correr la misma carrera pero más rápido.

El problema de competir con el menor costo es que esta estrategia se vuelve una guerra destructiva, una guerra a muerte, muchas veces bastante compleja, sobre todo en este tipo de industrias que se enfrentan a competidores internacionales con índices de costos bastante bajos. La alternativa, desde el punto de vista de la competitividad de los distintos clústeres de la industria palmicultora es entonces buscar un posicionamiento estratégico, eligiendo una carrera diferente que no se corre de manera distinta a la de innovar. Nuevamente, la innovación es un término recurrente al abordar el asunto de la competitividad.

El profesor Michael Porter ha propuesto un marco conceptual para la competitividad conocido como la cadena de valor. Esta cadena de valor se aplica tanto al nivel de la industria, como dentro de la empresa. Para el caso de la empresa, supone realizar una abstracción de cuáles son las distintas actividades, recursos y competencias que conforman a una empresa (Figura 2), desde la logística interna, el *marketing*, y la fuerza de ventas, hasta los servicios posventa, en donde cada elemento añade algo de valor y la suma de todos esos valores, más un margen, es lo que los

consumidores están dispuestos a pagar. Así bien, cada actividad y cada recurso en competencia se irá sumando en el proceso de construcción de la empresa. La estrategia empresarial es entonces la manera como se sientan las bases para su construcción.

Como ejemplo, una empresa hipotética dentro del sector palmicultor que sobresale por su posicionamiento estratégico o la diferenciación de su modelo de negocio, se caracteriza por garantizar un suministro constante de su producto, en este caso el aceite de palma, además de una producción de alta calidad, costos bajos de producción agrícola industrial, adopción de nuevas tecnologías, atención diferenciada a sus clientes y una serie de actividades empresariales que rodean dicho posicionamiento estratégico (Figura 3).

En ese orden de ideas, la tarea que como profesor le dejo al sector, es la inclusión de un esquema como el anterior dentro de sus respectivas empresas. No es una tarea fácil, es compleja. En mi experiencia como asesor de planeación estratégica en muchas empresas, he aprendido que una vez se pone en marcha el proceso, muchas de las empresas se dan cuenta que no conocían en realidad que su posicionamiento estratégico debería ir en la dirección señalada, ni que sus ventajas y recursos distintivos eran los encontrados. De eso se trata la estrategia, es la manera en la que debo articular mis distintas actividades con mis recursos y mis capacidades empresariales. A este proceso se le conoce como ajuste estratégico. En síntesis, estrategia es la creación de una posición única y de valor que incluye un conjunto de diferentes activida-

**Figura 2.** Ventaja competitiva y actividades

Fuente: presentación Jorge Ramírez Vallejo, XLIV Congreso Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite.





**Figura 3.** Sistema de actividades de una empresa productora de aceite de palma

Fuente: presentación Jorge Ramírez Vallejo, XLIV Congreso Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite.

des cuidadosamente planeadas y articuladas. Personalmente, la siguiente definición de estrategia es quizás con la que más me identifico: estrategia es hacer sacrificios o renuncias en la competencia y escoger qué no hacer. Una empresa que no haga renuncias claras, renuncias en lo que produce, a quién le vende, renuncias sobre procesos, no cuenta con un posicionamiento estratégico sólido. Otra de las tareas para las empresas del sector, es hacer un ejercicio interno e identificar cuáles son las renuncias o los sacrificios que ustedes deben o podrían hacer para lograr un posicionamiento estratégico mucho más sólido.

Cuando uno se adentra en el mundo de la estrategia, lo primero que debe hacer es conocer muy bien a sus competidores y tomar una posición clara frente a estos. Uno de los errores más comunes que cometen los gerentes y líderes empresariales, es intentar competir para ser el mejor; este es, entre otros, un juego de vida o muerte. Competir para ser el mejor es una cuestión difícil de concebir, porque la idea de qué es lo mejor es relativa. Si les pregunto cuál es el mejor carro, ustedes me van a decir que esto depende de muchas variables. Competir para ser el mejor significa que una empresa debe satisfacer todas las necesidades de todos los consumidores y todos los clientes. La apreciación o la aproximación correcta frente a

los competidores es competir para ser el único, competir para ser el único es lo que finalmente obliga a la empresa a obtener un posicionamiento estratégico diferenciado y a no competir con las mismas dimensiones de sus rivales. Este punto es clave desde otro de los elementos fundamentales de una buena estrategia: una propuesta de valor. La propuesta de valor es la respuesta a los siguientes interrogantes: a qué consumidor voy a atender, qué canales voy a emplear, qué usuarios finales voy a seleccionar, qué necesidades deseo cubrir, qué atributos debo incorporar a mis productos y, finalmente, qué segmento de precios deseo abordar (un precio de paridad, precio *premium*, de descuento). Esta propuesta de valor es el nuevo elemento clave dentro de la estrategia de una empresa. Resumiendo, una estrategia ganadora tiene claro cuál es la propuesta única de valor con base en las respuestas a los tres anteriores interrogantes; supone hacer sacrificios o renuncias en la competencia; y asume la articulación de las distintas actividades de una empresa y las encamina hacia un objetivo concreto.

Los invito a realizar un ejercicio, valoren si la estrategia que ustedes tienen es una estrategia ganadora, analicen qué ajustes deberían realizar para que esta se convierta en una estrategia exitosa. En las empresas de este sector aparecen algunos elementos cla-

ves de la cadena de valor del negocio palmero que le brindan competitividad: una alta eficiencia operacional, hay que buscar tener aproximación a costos internacionales y ojalá con integración aguas abajo; una operación de calidad a través de la optimización de sus procesos industriales; el sostenimiento de buenas relaciones de largo plazo con sus grupos de interés; el desarrollo continuo de nuevos productos vía innovación; una diferenciación con el modelo de atención al cliente por medio de las economías de escala, esta es una de las industrias donde muchas de las empresas tienen que operar a una escala apropiada en aras de ser competitivas; una apropiada planeación, logística y distribución de la producción; un adecuado control de plagas y enfermedades; y la optimización energética e hídrica de su actividad.

Acudiendo al diamante de competitividad propuesto por el profesor Porter, es pertinente hacer mención de los factores determinantes, los cuales deben ser analizados y discutidos para el sector en general. Estos son: la condición de los factores, es decir, el acceso adecuado a los recursos físicos y humanos requeridos para alcanzar competitividad; el contexto estratégico de la firma y la rivalidad, en otras palabras, qué incentivos existen para mi actividad y cuál es el perfil de mis rivales; las condiciones de la demanda, qué tan sofisticado y exigente es el mercado

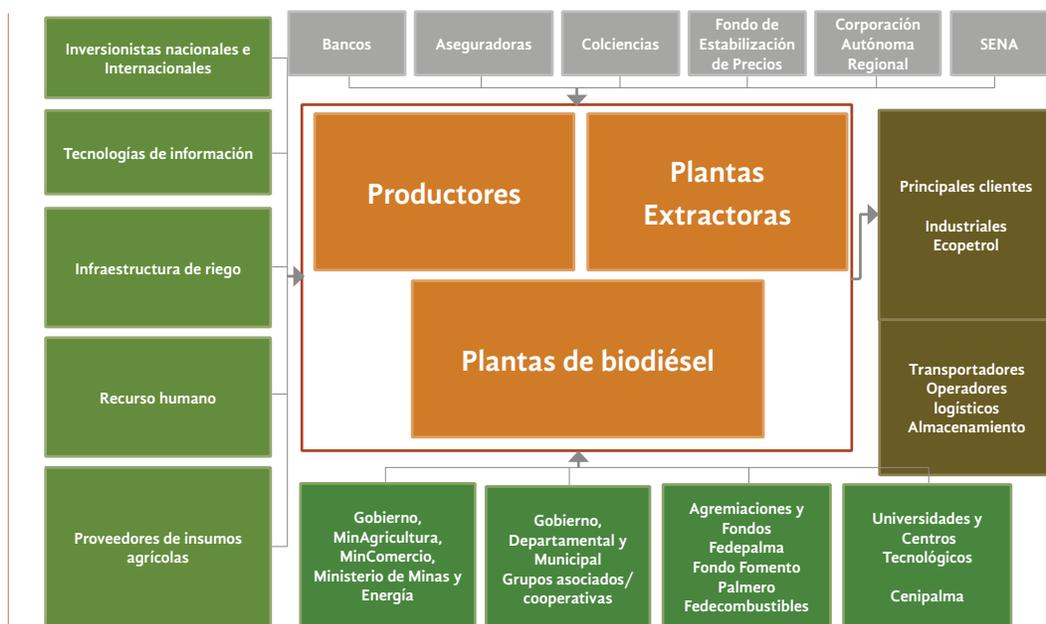
objetivo; y, por último, las industrias relacionadas y de soporte, el nivel de acceso a proveedores y servicios relacionados a la actividad. Este esquema permite identificar en dónde están las ventajas y desventajas competitivas de una empresa con relación a la situación de sus competidores. Ese se vuelve el propósito de todos los distintos actores de una región.

Existen diversos actores dentro de un clúster de aceite de palma (Figura 4), tales como empresas, proveedores, actores aguas arriba, aguas abajo, los principales clientes, transportadores, operadores, gobiernos regionales, agremiaciones, universidades, centros de investigación, que en búsqueda de la competitividad apoyan sus esfuerzos en otros actores como Colciencias, empresas aseguradoras, el Fondo de Estabilización de Precios, las Corporaciones Autónomas Regionales, el SENA y otros más.

Tal y como lo ha demostrado la academia, entre más aglomerados se encuentren los actores, mayores serán los niveles de competitividad. Se da lo que los economistas denominamos economías de aglomeración, un tema que ha sido estudiado por los economistas desde hace más de 100 años, y que señala que entre más cerca se encuentren los actores de un sector, mayores serán los niveles de competitividad por temas de mercados, de mercados labores, innovación y otros aspectos clave para las empresas.

**Figura 4.**  
Representación de un clúster de aceite de palma.

Fuente:  
presentación Jorge  
Ramírez Vallejo,  
XLIV Congreso  
Nacional de  
Cultivadores de  
Palma de Aceite.



El mensaje para esta industria en Colombia es que tenemos que conocer los distintos clústeres, no se puede hablar del clúster del aceite de palma en Colombia, sino de clústeres de aceite de palma de la zona palmera Oriental, en los Llanos Orientales, de la Central y, empezar a trabajar el tema y la competitividad de la industria a nivel regional, pues, en mi criterio, desconocer la realidad de los clústeres locales es un gran error: no estoy diciendo que no se esté haciendo esta labor, pero es importante reforzar ese principio. Hay que trabajar desde la región de manera colaborativa con todos los actores. Ese modelo donde el Gobierno lideraba todo el proceso de desarrollo económico no funcionó; el modelo que en realidad funciona es uno colaborativo, en donde todos los actores trabajan juntos para identificar los principales cuellos de botella y, entre todos, buscar su resolución.

La invitación es a consolidar buenas iniciativas de desarrollo de clústeres, de trabajo colaborativo para manejar lo micro como temas de infraestructura, logística, control fitosanitario, gestión del talento humano, en fin, todos los temas que ustedes imaginen que impactan a la competitividad, y que son particularmente distintos en el Oriente, en el Centro, y en cada región. Si analizamos las condiciones fitosanitarias en esta industria, la realidad de los Llanos Orientales es diferente a la del Magdalena Medio; lo mismo sucede en términos de infraestructura, talento humano, y en todos los aspectos de la competitividad.

Así bien, hay que trabajar la competitividad desde lo regional. Existen múltiples formas de desarrollar clústeres regionales de palma de aceite y de generar con ellos un impacto y un desarrollo económico que influya en el progreso del país, por ejemplo: incentivando el diálogo entre proveedores claves y las empresas, articulando instituciones educativas con gerentes de recursos humanos, conectando proveedores de tecnología con las empresas, conectando inversionistas financieros con nuevos emprendimientos, moldeando la infraestructura física para que se ajuste a las necesidades operacionales de la industria, realizando inversión en infraestructura de la información, ajustando los sistemas administrativos, atrayendo proveedores de vivienda, salud y servicios sociales a los clústeres; en fin, estas son tan solo ideas generales de cómo funcionan estas relaciones entre

los distintos actores y cómo se resuelven los cuellos de botella y se aprovechan las ventajas competitivas.

Después de conocer fuentes de ventaja competitiva, lo interno, lo externo, la estrategia empresarial, y el tema de la globalización, en particular lo de clústeres, abordaremos el tema del valor compartido. ¿Qué es valor compartido?, pues se trata de una propuesta del profesor Porter formalmente lanzada en un artículo de 2011, en el que él propone que el sector privado se comporte de una manera distinta para ganar, sobre todo, legitimidad. La legitimidad del sector privado ha caído y ha caído en todos los ambientes geográficos. Existe una miopía empresarial que busca satisfacer los intereses de los accionistas a través de perspectivas de corto tiempo, aprovechándose de los proveedores y de los empleados, con el fin de generar valor económico. Tal realidad solo ha generado una amplia gama de necesidades sociales no satisfechas ocasionadas por el sector privado, cuando en realidad las podría satisfacer a través de una aproximación al valor compartido.

El valor compartido empieza por identificar lo que para nosotros, o para las empresas, eran problemas y tratar de convertirlos en oportunidades en términos de seguridad social, seguridad laboral, salud, destrezas laborales dentro de la empresa, modelos de negocio, entre otros. El concepto de valor compartido entonces se define como las políticas corporativas y prácticas que aumentan la productividad de una empresa al mismo tiempo que mejoran las condiciones sociales y/o ambientales de las comunidades en las que operan; es reconocer que no todas las utilidades son iguales, hay utilidades que tienen una oportunidad de generar valor social y valor ambiental. Puesto de otra manera, valor compartido es enfrentar e identificar esa oportunidad social y ambiental, y aproximarla a un modelo de negocio, inmerso en un proceso de innovación que busque generar valor para la empresa y para sus partes interesadas.

Analizando las distintas modalidades de valor compartido, existen varias maneras de relacionamiento de una empresa con la sociedad en la que opera. La primera de ellas es la filantropía, entendida como el apoyo desinteresado a causas sociales justas, que en su gran mayoría no se encuentran relacionadas con el objeto social de una empresa. La segunda es la

Responsabilidad Social Empresarial, que implica ser un buen ciudadano corporativo, cumplir con la normatividad ambiental y laboral, y trabajar en generar un impacto positivo en la comunidad. La tercera es la creación de valor compartido, integrando a la sociedad en el proceso productivo y generando también, valor económico en el camino. El fair trade es otro ejemplo de valor compartido, en el que se reconoce una prima especial a un cultivador de acuerdo con las características con las que sus productos fueron cultivados y que buscan transferir el máximo de valor a los consumidores. Valor compartido es trabajar con los productores para lograr una mejor adopción de la tecnología, mayor calidad, altos rendimientos agronómicos, poder de negociación y reducir costos también, llegando a incrementar las utilidades de los socios e inversionistas.

Para lograr una alta generación de valor existen tres pasos: 1) redefinir las necesidades del consumidor, los productos y los mercados; 2) redefinir la productividad en la cadena de valor; y 3) contribuir con desarrollo local de los clústeres.

En cuanto al primer paso, hay que decir que se trata de una herramienta muy poderosa, que, a través de la innovación, busca crear nuevos modelos de negocio, con base en un análisis detallado de los consumidores habituales, así como de aquellos consumidores o grupos de consumidores que tradicionalmente han sido desatendidos o pobremente atendidos por la industria. Para identificar esas oportunidades de valor compartido hay que pensar en términos de mejora de la calidad de vida y no simplemente en satisfacer las necesidades de los consumidores, hay que redefinir los negocios a partir de los problemas no resueltos de los consumidores y, obviamente, hay que abordar las limitaciones preconcebidas acerca de los canales, segmentos, modelos económicos de los negocios, y repensar distintas alternativas.

El segundo, redefinir la productividad en la cadena de valor, es analizar cómo se están empleando los recursos de una empresa, y cómo los podemos optimizar. Al respecto, las preguntas que se debe hacer cualquier empresa para identificar las oportunidades de valor compartido dentro de esta modalidad, son las siguientes: cuáles son los recursos más importantes utilizados y si están siendo eficientemente utili-

zados; de qué manera puede reducirse ampliamente la logística, pues es impresionante cómo al estudiar cada vez más los aspectos logísticos, logística a nivel internacional y logística dentro de los negocios, evidenciamos que esta es una de las fuentes más importantes de lo que conocemos como externalidades negativas ambientales, es decir, el daño que se causa al medio ambiente. A nivel global, es ridículo que una empresa tenga que contratar una parte en China, para que desde China vuele y se transporte a los Estados Unidos y se ensamble allí, para que el producto final tenga que volver a China; si usted lo multiplica y mira toda esa red y esa telaraña de movimientos logísticos, el impacto es impresionante. Entonces, hay que mirar el tema de logística y esto aplica a nivel de empresa y a nivel de industria, cómo puede ser eliminado o reducido el desperdicio en todas sus formas y de qué manera las capacidades de los empleados pueden ser mejoradas para aumentar la productividad.

El tercer paso es contribuir al desarrollo local de clústeres. Existen dos posibilidades para abordar la situación de estas redes: permitir que evolucionen vegetativamente o que se transformen y evolucionen trascendentalmente. Sería mejor optar por lo segundo, a través del trabajo colaborativo de todos los actores para así entender dónde estamos y hacia dónde podemos ir, cómo podemos solucionar los problemas de manera colaborativa y llegar a soluciones prácticas, eficientes y concertadas. Trabajo colaborativo, en la práctica, significa pensar cómo el sector que represento puede colaborar con otros para mejorar el ambiente de negocios, si logramos este cambio de mentalidad todos vamos a encaminar esfuerzos en una misma dirección y a obtener mejores resultados. Entre estos sectores se cuentan como actores clave los distintos entes gubernamentales, la academia y los centros de investigación y transferencia de resultados de investigación.

Entre las oportunidades del sector palmicultor como acciones para la competitividad, podemos incluir: generar una oferta de productos oleoquímicos de alto valor agregado y ambientalmente amigables; buscar la eficiencia energética y el uso responsable de los recursos hídricos; desarrollar clústeres regionales que permitan mejorar el ambiente de negocios desarrollando comunidades, capacidades logísticas y las

competencias laborales de su fuerza de trabajo, entre muchas otras.

Para concluir, quisiera referirme a cómo esta nueva perspectiva de la competitividad está actualmente cambiando el actuar de las empresas. Como primer componente, no podemos dejar de lado el factor innovador, es decir, la capacidad de concebir nuevas ideas, métodos, procesos y, en general, nuevas maneras de hacer las cosas; tenemos que abrir el espectro visual empresarial para darle cabida a nuevas oportunidades y a nuevas alternativas empresariales y modelos de negocio. Hay que repensar cómo llevar a cabo la segmentación de nuestro mercado, de nuestros actuales consumidores y de los clientes potenciales; es necesario administrar eficientemente la cadena de suministros, nuestros recursos humanos y transformar el posicionamiento estratégico de nuestras empresas. Como ejemplo podemos mencionar organizaciones como Nestlé, cuyo posicionamiento tradicional se encontraba en el sector de los alimentos, hoy en día su posicionamiento se encuentra en

el marco de la nutrición. Por su parte, Nike se posicionó dentro del segmento del calzado deportivo, en la actualidad, se centra en transmitir el mensaje de la salud y el bienestar; así mismo, IBM se consolidó en la oferta de productos tecnológicos, ahora su idea de posicionamiento se enfoca en las ciudades inteligentes. Como podemos ver, la generación de valor se trata de repensar y redefinir el posicionamiento estratégico de las empresas, propendiendo por beneficios sostenibles e impactos positivos para todas las partes interesadas.

Para terminar, las empresas son, sin lugar a dudas, la fuerza más poderosa para enfrentar muchos de los problemas de la sociedad actual, así que los invito a ser actores de cambio como empresarios y a buscar la generación de valor compartido en su actividad, contribuyendo con la sostenibilidad ambiental de nuestro planeta y con el progreso social y económico de Colombia.