

Año 28 No. 101, 2023  
enero-marzo



Año 28  
No. 101, 2023

# Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)

Como citar: Ortiz, L., Melo, L., y Nova, L. (2023). Prácticas de mercadeo y retos empresariales en Boyacá: Hipercompetitividad en la agroindustria alimentaria. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(101), 316-333. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.20>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 28 No. 101, 2023, 316-333  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



# Prácticas de mercadeo y retos empresariales en Boyacá: Hipercompetitividad en la agroindustria alimentaria

Ortiz, Laura\*  
Melo, Ligia\*\*  
Nova, Luis\*\*\*

## Resumen

Los continuos avances tecnológicos, los cambios económicos y distintos fenómenos presentados en la actualidad han forzado a las organizaciones a buscar maneras de prepararse para asumir retos de diversa índole y diseñar estrategias que den respuesta a las nuevas exigencias del mercado. En consecuencia, el objetivo del presente artículo fue analizar las prácticas de mercado y los retos frente a las capacidades de hipercompetitividad en empresas de la agroindustria alimentaria del departamento de Boyacá, mediante una investigación descriptiva, basada en la aplicación de una encuesta a gerentes de 95 empresas. Los resultados muestran que existe una brecha considerable del desempeño departamental del sector frente al nacional; las variables relacionadas con prácticas de mercadeo reflejaron un 66,5% de cumplimiento en promedio; mientras que en capacidades de hipercompetitividad solo registro 50,7%. Lo cual significa un verdadero reto para el sector, demandando esfuerzos de empresarios, estado, academia y sociedad en general y direccionando a trabajar temas cruciales en desarrollo, investigación e innovación, para lograr una cultura con visión holista y estratégica que permita responder a las exigencias actuales y futuras del mercado.

**Palabras clave:** prácticas de mercadeo; entornos hipercompetitivos; mercados dinámicos; agroindustria alimentaria.

Recibido: 30.05.22

Aceptado: 20.09.22

- \* Trabajo resultado del proyecto de investigación: "Análisis de la orientación al mercado en Mipymes de la agroindustria alimentaria en Boyacá, y su incidencia en la competitividad del sector", apoyado por la Vicerrectoría de Investigación y Extensión de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- \*\* Magister en Mercadeo, Universidad de Manizales, Colombia. Diseñadora Industrial. Investigadora Grupo CIDE, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia - Sogamoso. Email: [lauratiana.ortiz@uptc.edu.co](mailto:lauratiana.ortiz@uptc.edu.co). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2269-3736>.
- \*\*\* Doctorado en Proyectos. Magister en Desarrollo Empresarial; Especialista en Planeación y Gestión del Desarrollo Territorial; Administradora de Empresas. Docente Asociada e Investigadora grupo CIDE, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia - Sogamoso. Email: [ligia.melo@uptc.edu.co](mailto:ligia.melo@uptc.edu.co). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4994-776X>.
- \*\*\*\* Magister en Marketing Digital y Comercio Electrónico, Universidad Internacional de la Rioja, España. Magister en Administración; Administrador de Empresas. Docente e Investigador grupos CIDE y GESTOR, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia - Sogamoso. Email: [luis.nova01@uptc.edu.co](mailto:luis.nova01@uptc.edu.co). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0978-1320>.

# *Marketing practices and business challenges in Boyacá: Hypercompetitiveness in the food agroindustry*

## **Abstract**

The continuous technological advances, the economic changes and different phenomena presented today have forced organizations to look for ways to prepare themselves to take on challenges of various kinds and design strategies that respond to the new demands of the market. Consequently, the objective of this article was to analyze market practices and the challenges facing hypercompetitiveness in companies of the food agroindustry in the department of Boyacá, through descriptive research, based on the application of a survey to managers of 95 Business. The results show that there is a considerable gap in the departmental performance of the sector compared to the national one; the variables related to marketing practices reflected an average of 66.5% compliance; while in hyper-competitiveness capabilities it only registered 50.7%. Which means a real challenge for the sector, demanding efforts from businessmen, the state, academia and society in general and directing them to work on crucial issues in development, research and innovation, to achieve a culture with a holistic and strategic vision that allows responding to the demands current and future market.

**Keywords:** marketing practices; hypercompetitive environments; dynamic markets; food agribusiness.

## **1. Introducción**

Colombia por su ubicación geográfica, condiciones climáticas y variedad de productos posee grandes oportunidades para la industria de alimentos, factores que contribuyen de forma positiva en diferentes aspectos, como generación de empleo, diversificación de la economía, disminución en pérdida y desperdicio de alimentos, y aportes al PIB que para el año 2018 en el sector de alimentos fue de 21.32 billones, mostrando un crecimiento del 3% frente al año 2017; donde las exportaciones sumaron 901.46 millones de dólares con un

crecimiento del 4.72%, representadas en 376 mil toneladas y un aumento del 5.9%, llegando a 129 países (Cámara de la Industria de Alimentos [ANDI], 2019). En 2017, las empresas de la industria de alimentos generaron 260 mil empleos directos, ventas por 72.8 billones de dólares y exportaciones por 2.5 billones. Estos productos están llegando a más de 130 países en el mundo, incluyendo Asia y África (ANDI, 2019; 2017).

Ahora bien, la emergencia sanitaria presentada por el virus Covid-19, generó retos de diversa índole en las empresas manufactureras colombianas, obligando a muchas de estas a frenar el desarrollo de sus actividades o

simplemente su cierre, causando un deterioro significativo en las condiciones económicas de los sectores productivos del país, lo cual se ha mantenido como una tendencia marcada en los últimos años (López, 2020; ANIF, 2020). Tal es el caso del total de la industria, que sufrió una caída del 7,7% demostrando resultados negativos en los principales sectores productivos como en cuero y calzado (-37,8%), autos y autopartes (-36,9%), sin embargo, la industria de alimentos obtuvo un crecimiento del 6,1% (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020).

Las exigencias del mercado, los avances en ciencia y tecnología, sumados a los procesos de innovación y a la concientización de los empresarios, han permitido una transformación permanente del sector de alimentos; implicando la creación de unidades y centros de investigación dentro de las mismas organizaciones, o en alianzas tanto nacionales como extranjeras, que facilitan el acceso a los adelantos científicos y tecnológicos del sector (ANDI, 2019).

De igual forma, la segunda edición del ranking de innovación de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) muestra que las empresas de la Cámara de Comercio en la industria de alimentos muestran mejores resultados en comparación con otros sectores, ya que alcanzan el 100% cultural, estrategia y área de innovación (Revista Dinero, 2018).

A pesar de lo antes expuesto se han permitido mejores relaciones en todos los eslabones de la cadena productiva, aún persisten situaciones críticas reconocidas e identificadas en el sector de la agroindustria alimentaria en Colombia como la tendencia a desarrollar relaciones spot, caracterizadas por no

generar estabilidad, ni confiabilidad en las relaciones económicas a largo plazo; adicionalmente se observan bajos niveles de comunicación entre los eslabones de la cadena, por lo general la empresa líder no conoce a sus proveedores y del mismo modo el bajo uso de tecnología retrasa el desarrollo de actividades por realizarse, los procesos en su mayoría manuales y con bajo cumplimiento de requisitos mínimos de calidad (OCDE, OMC, Group y World Bank, 2014; ANDI, 2017).

Puntualmente, para el caso del departamento de Boyacá, denominado como la despensa agrícola del país y donde la agroindustria de alimentos juega un papel notable, el mercadeo de este tipo de productos requiere una urgente atención y mejora (Melo, Ortiz y Melo, 2019; Becerra y Gallardo, 2015), por su relevancia para esta región, pues es considerada como una notable apuesta productiva en el plan regional de competitividad 2008-2032, los planes de desarrollo departamental y en la agenda integrada de competitividad, ciencia, tecnología e innovación de Boyacá (Comisión Regional de Competitividad, 2019). Por tanto, es imprescindible conocer sus factores determinantes para lograr una mejora continua y sustancial.

Con base en lo expuesto, se desarrolla la investigación de tipo cuantitativo y de enfoque empírico-descriptivo, cuyo fin es identificar las prácticas y actividades orientadas al mercadeo realizadas en las empresas de agroindustria alimentaria en el departamento de Boyacá, y su relación con las capacidades de hipercompetitividad; así como conocer la realidad y la experiencia del sector, reconociendo a su vez los retos que deberán afrontar, para competir en mercados cada vez más abiertos,

globalizados y cambiantes, en pro de una mejor interacción y potencialización de sus capacidades y recursos, con miras a cumplir las expectativas como sector (Comisión Regional de Competitividad, 2019; Consejo Privado de Competitividad, 2021).

## 2. Dinámicas del mercadeo: prácticas y capacidades de la organización

El término *hipercompetencia* fue incorporado por Richard D'Aveni en sus textos de (1994; 1996), para referirse a las circunstancias de irrupción continua de tecnologías y soluciones que inducían los cambios continuos, generando inestabilidad y una gran dificultad a la hora de mantener ciertas ventajas competitivas para las empresas; este término ha cobrado relevancia porque incita a la creación emprendedora de procesos sucesivos de ventajas que se reflejen y adapten al ritmo de la innovación.

Así mismo, es preciso analizar que las relaciones empresariales con sus *stakeholders* generan estabilidad y confiabilidad, circunstancia que exige que dentro de la planeación estratégica se implementen prácticas de mercadeo que respondan a esta dinámica; según la Asociación Americana de Marketing (AMA, 2013) estas prácticas parten del proceso continuo y repetitivo de establecimiento de objetivos de mercadeo en la empresa, teniendo en cuenta los recursos internos y las oportunidades para que la organización pueda entender, adaptar y prever los cambios internos y externos del sector. Proceso en el cual se deben considerar factores específicos de cada sector, como necesidades del cliente,

tendencias, canales de comunicación y distribución, tecnologías asociadas, y competidores.

De esta forma se puede reconocer que el mercado es cada vez más competitivo y está en constante evolución con actores dominantes, dentro de un entorno caracterizado por la transformación decidida de los negocios, los altos niveles de incertidumbre, el comportamiento cambiante del consumidor, la incorporación de nuevas formas y tácticas de comunicar y de relacionarse con los clientes internos y externos (Araque et al, 2017; Vargas et al, 2015; Urrego, 2013); así como el ingreso de agentes externos a la industria, introducción de nuevos productos, tecnologías, experiencias y competidores, y el continuo diseño de estrategias emergentes de innovación y desarrollo.

Lo hasta aquí mencionado sienta un precedente que implica la creación de nuevas aplicaciones e influencias en las técnicas y estrategias de mercadeo (García, 2014); circunstancias que requieren el fortalecimiento de capacidades hipercompetitivas que le permitan a la empresa reaccionar de manera rápida, agresiva y asertiva para hacer frente a los retos estratégicos y económicos, y al mismo tiempo no perder su posición en el mercado (Castellanos, 2015; Mariotto, 2003; Habib, 2016).

Soriano (2016) al igual que Slater y Narver (1995) entre otros autores, coinciden en afirmar que el desarrollo de capacidades hipercompetitivas precisa de entrenamiento en aprendizaje ágil y continuo, que sea incentivado por condiciones altamente cambiantes, dinámicas, y con gran competencia, considerando que las ventajas de hoy pueden no ser las ventajas del mañana. Donde las empresas que logran

alcanzar e incorporar este aprendizaje en su actuar cotidiano mediante retroalimentación permanente (Reyes y Sandoval, 2017), estarán en una mejor posición competitiva (Wu y Fang, 2010; Delfin y Acosta, 2016); motivo por el cual el aprendizaje organizativo es visto como un activo que facilita alcanzar posiciones favorables en el mercado.

Cooper (2014) y García et al, (2018) recomiendan la apropiación y adaptación del modelo de las 7's de D'Aveni (Diagrama 1) para lograr un desarrollo hipercompetitivo, recordando

que las ventajas competitivas deben ser temporales y no estáticas, para lo cual se requiere una dinámica en la maniobra estratégica de la empresa, toda vez que al integrar las 7's a la estrategia de la organización, le permite establecer una visión, capacidades y tácticas para afrontar los retos del mercado a través de decisiones proactivas, la utilización y asignación de recursos; así como tiempo y estrategias para transformar el mercado basado en la relación calidad-coste (Baena, 2015).

**Diagrama 1**  
**7's de D`Aveni**



Fuente: Elaboración propia con base en García et al, 2018.

A diario, las organizaciones se ven inmersas en escenarios de competencia, donde los resultados dependen no solo del actuar de la organización, sino de cómo lo hacen sus rivales (BBVA, 2015; Reyes y Sandoval, 2017).

Entonces es imprescindible proteger las ventajas alcanzadas; forzando la gestión y explotación del conocimiento organizacional mediante ciclos continuos y repetitivos de innovación, garantizando que el competidor no pueda imitar o

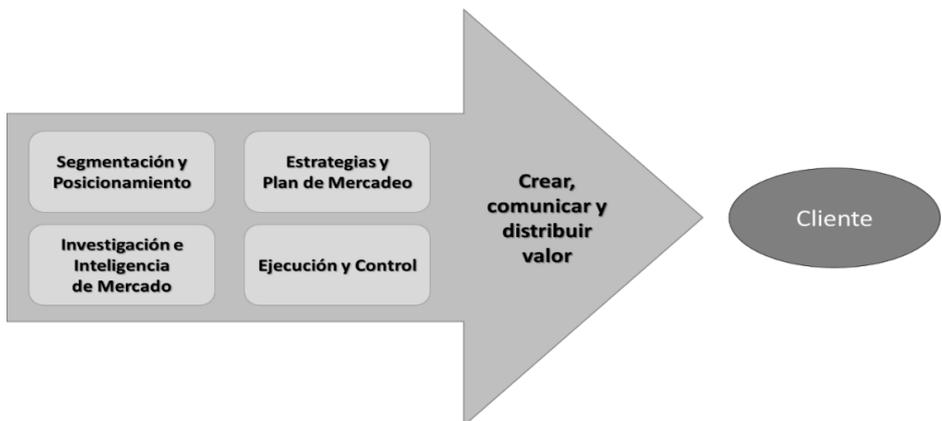
copiar las decisiones implementadas (Choi, 2019; Chuang, 2016).

Por tanto, cobran valor los referentes conceptuales plasmados por Ferré, Robinat, & Trigo (2009), García (2014) al igual que en AMA (2013) sobre las prácticas de mercadeo, las cuales se deben enfocar en comprender capacidades y procesos para crear, comunicar, liberar e intercambiar ofertas que tengan valor para la organización, el cliente y demás *stakeholders*; basadas en un proceso bidireccional de intercambio, transacción y relación

(Monferrer, 2013).

En consecuencia, los ítems analizados están relacionados con autoconocimiento, comprensión de los clientes (Urrego, 2013), uso de recursos; creación, comunicación y distribución de valor asociado a solución de las necesidades de los clientes internos y externos (Diagrama 2) por medio actividades coordinadas, estructuradas y planeadas, así como el idear, analizar y seleccionar los canales de comunicación e interacción correctos (Victoria, 2005).

**Diagrama 2**  
**Prácticas de mercadeo**



Fuente: Elaboración propia (2022).

Además, se hace necesario resaltar la sinergia y retroalimentación entre las capacidades estratégicas de hipercompetencia, apoyadas en un conjunto de acciones que se contextualizan en el plan estratégico y la aplicación de las capacidades de la empresa (Grant, 2014), así como la

sincronización de recursos para cada actividad, lo cual puede conllevar a que las empresas incrementen sus niveles de competitividad, productividad, imagen y por ende también sus utilidades.

Entre las prácticas de mercadeo y capacidades de hipercompetitividad se puede establecer una estrecha relación

y concordancia (Diagrama 3) lo cual invita a desarrollar actividades asertivas acordes a los resultados que se deseen obtener; según Abas (2018) y Ahumada (1998) una empresa con estrategias y tácticas basadas en la segmentación y

posicionamiento, satisfacción superior y predicción estratégica; está en la capacidad de comprender, identificar, crear y desarrollar tanto oportunidades como ventajas temporales.

**Diagrama 3**  
**Relación entre las variables de prácticas de mercadeo y capacidades de hipercompetitividad**



Fuente: Elaboración propia, con base en Ahumada (1998).

Una vez alcanzadas estas ventajas, la empresa se mueve teniendo en cuenta estrategias y plan de mercadeo, partiendo de la investigación e inteligencia de mercado, el posicionamiento basado en rapidez y sorpresa, para desarrollar capacidades flexibles de reacción, que puedan aplicarse a través de acciones construidas en series de ventajas competitivas (Ahumada, 1998).

Finalmente, la sinergia entre estrategias y plan de mercadeo, la ejecución y control, el cambio de reglas, el designio y la arremetida estratégica; le permiten a la organización diseñar iniciativas para ganar ventajas

secuenciales con acciones que influyen la dirección y naturaleza de las respuestas de los competidores (Ahumada, 1998).

### 3. Metodología

Con base a lo expresado en la segunda versión del ranking de innovación de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) se evidenció el comportamiento de las empresas pertenecientes a la cámara de industria de alimentos (Revista Dinero, 2018) (tabla 1).

**Tabla 1**  
**Ranking de Innovación de la industria de alimentos Colombia 2018**

Agrupación	Ítem valorados	Empresas Cámara de alimentos	Resto de industria
Condiciones	Cultura de innovación	100%	84%
	Estrategia de innovación	100%	93%
	Área de innovación	100%	82%
Capacidades	Relacionamiento ecosistema	100%	81%
	Presupuesto actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación (ACTI)	92%	71%
	Sistema de gestión de innovación	92%	57%
	Solicitud de patentes	23%	25%
Resultados	Lanzamiento de nuevos productos y servicios	100%	75%
	Spin off, intraemprendimiento y/o Venture corporativo	23%	22%
	Impacto ingresos de innovación ingresos totales de la empresa	92%	57%
	Innovación dirigida al mercado internacional	8%	12%

Nota: Cabe aclarar que ninguna empresa del departamento de Boyacá fue tenida en cuenta en esta medición.

Fuente: Ranking de Innovación Empresarial de la ANDI segunda versión y Revista Dinero, 2018.

Por consiguiente, la investigación se desarrolló en 95 empresas de agroindustria de alimentos dedicadas a la transformación de productos cárnicos, lácteos; frutas y hortalizas y tubérculos; cafés, chocolates y confitería, y vinos; distribuidas en 18 municipios del departamento de Boyacá. La

recolección de información se hizo por medio de encuesta (tabla 2) aplicada a los gerentes, debido a que se consideró indispensable que la persona encuestada posea un amplio conocimiento sobre las operaciones y estrategias que se ejecutan y las características de las empresas que estos dirigen.

**Tabla 2**  
**Estructura del formulario de encuesta**

	Variables	Aspectos por analizar	No. Preguntas
General	Identificación empresa	Rama productiva, años, tamaño, municipio	4
	Identificación del gerente	Género, formación académica, años en la empresa	3
Prácticas de mercadeo	Segmentación y posicionamiento	Posicionamiento de marca, reputación de la empresa, selección de segmento	3
	Investigación en inteligencia de mercado	Habilidad y esfuerzos en mercadeo, inteligencia de mercados, investigación de mercados, mercadeo externo, mercadeo interno, perfil de los clientes.	4
	Estrategias y plan de mercadeo	Acuerdos y alianzas, estrategias de planificación del mercadeo, canales de distribución, y gestión de canales digitales de comunicación y portafolio de productos.	13
	Ejecución y control	Objetivos y metas verificables, objetivos se comunican al personal y servicio al cliente.	5
Capacidades de hipercompetitividad	Satisfacción superior	Satisfacción del cliente, nivel de formación del personal directivo, y selección y formación del personal.	5
	Predicción estratégica	Tendencias y movimientos de competidores.	2
	Posicionamiento basado en la rapidez	Capacidades de innovación	4
	Posicionamiento basado en la sorpresa	Implementación y desarrollos de innovación.	4
	Cambio de reglas	Desarrollo de nuevos productos y mercados. Sellos de calidad (denominación de origen, orgánicos, verdes)	3
	Designio estratégico	Capacidades tecnológicas.	2
	Empuje estratégico	Inversión en procesos de investigación y desarrollo.	2

Fuente: Elaboración propia, (2022).

La mayoría de las preguntas fueron diseñadas con opción de respuesta dicotómica (si/no) buscando identificar la realización o no de ciertas actividades; adicionalmente, la información se complementó con preguntas tipo escala de Likert. El instrumento se estructuró buscando abordar tres ejes fundamentales, el primero correspondió a la caracterización de las empresas,

el segundo concierne a las variables de las prácticas de mercadeo analizadas (cuatro agrupaciones) y el último corresponde a las variables de capacidades hipercompetitivas identificadas (siete agrupaciones) acorde a los referentes teóricos mencionados. Para el procesamiento y análisis de la información se utilizó el software estadístico SPSS.

#### 4. Prácticas de mercado y los retos frente a las capacidades de hipercompetitividad: Análisis

De las 95 empresas encuestadas, el 100% lleva más de 6 años de funcionamiento; en cuanto al tamaño según el número de empleados, el 68.4% corresponde a micro, 27.4% a mediana y 4.2% pequeñas empresas; por ramas productivas el 38.9% pertenecen a lácteos, el 33.7% a frutas, hortalizas y tubérculos, 11.6% a cárnicos, el 10.5% a otros productos (snacks), 3,2% café, 1,1% chocolates y 1,1% vinos. Estas empresas son dirigidas en un 48% por mujeres y 52% por hombres, cuya formación académica es variada, en el 52.6% son profesionales, el 4.2% tecnólogos, el 3.2% técnicos, y el 27.4% bachilleres; también se destaca el hecho

de que el 73% lleva trabajando para la empresa entre 6 y 25 años mostrando estabilidad laboral, lo cual facilita trazar planes a largo plazo, su entendimiento, seguimiento y mejora.

En cuanto a Prácticas de Mercadeo, los resultados obtenidos en las cuatro variables analizadas (tabla 3), muestran que más del 70% de las empresas realizan actividades referentes a segmentación y posicionamiento, información clave a la hora de planear estrategias y tácticas para servir mejor al cliente externo, al igual que predecir necesidades futuras y tendencias de consumo; como dice Monferrer (2013) conocer las necesidades y motivaciones de los clientes es el punto de partida inicial para el diseño e implementación de acciones de *marketing* acorde al mercado.

**Tabla 3**  
**Resultados de las variables Prácticas de Mercadeo**

VARIABLES	Aspectos valorados	Frecuencia	Porcentaje
Segmentación y Posicionamiento	Segmentación del mercado	57	60
	Analiza necesidades y motivaciones de los clientes	72	75,8
	Valora como importante la imagen de la empresa	81	85,2
	Refleja buena posición frente a la competencia	82	86,3
Investigación e inteligencia de mercados	Importancia dada a habilidades en mercadotecnia	54	56,8
	Realiza investigación de mercados	60	63,2
	Conocimiento de clientes	89	93,7
	Competidores identificados por tipo de producto	72	75,8

### Cont... Tabla 3

Estrategias y plan de mercadeo	Planifica el mercadeo	57	60
	Presupuesta el mercadeo	56	58,9
	Cuenta con alianzas	39	41,1
	Canales de distribución adecuados	77	81,1
	Esta en por lo menos un directorio empresarial	84	88,4
	Cuenta con correo electrónico empresarial	75	78,9
	Cuenta con página Web	34	35,8
	Maneja Facebook	43	45,3
	Maneja Instagram	10	10,5
	Se comunica a través de internet con clientes y proveedores	52	54,7
	Cuenta con portafolio de productos	49	51,6
	Realiza actividades de mercadeo a través de internet	38	40
	Existe confianza en los proveedores	91	95,8
Ejecución y control	Reconoce beneficios a la planificación	86	90,5
	Objetivos y metas verificables	80	84,2
	Objetivos comunicados a todo el personal	72	75,8
	Delega responsabilidades	67	70,5
	Considera efectiva la delegación	65	68,4

Fuente: Elaboración propia (2022).

Bernal (2017) reconoce la inteligencia e investigación de mercados como herramienta vital de comunicación e interacción entre la organización y el entorno, colaborando en la recolección, el procesamiento, el análisis e interpretación de información; que para el caso, si bien es cierto que el 93,7% de las empresas conoce a sus clientes, en contraste las habilidades y esfuerzos referentes a las actividades en mercadotecnia se encuentran en un

punto medio de valoración, en especial por la importancia dada.

En la mayoría de las empresas se cuenta con los formatos y medios tradicionales de comunicación como directorio empresarial y correo electrónico, y en menor proporción se hace uso de los canales de comunicación digital para facilitar las interacciones; resaltando la necesidad de que las empresas sean conscientes de adaptar sus estrategias de

comunicación empresarial y publicitaria a las peculiaridades de las plataformas digitales y aprovechar al máximo sus potencialidades para llevar a cabo una comunicación integral entre acciones online y offline (Prada, 2016); donde la Internet debe formar parte de la *Integrated Communication Strategy* (Victoria, 2005) que lleve a la empresa a afrontar su labor comunicativa desde una visión global y holística (Castelló et al, 2012).

Aunque, en el 90% de las empresas reconocen los beneficios de implementar la planificación en su quehacer, solo 60% planifica y el 58,9% presupuesta el mercadeo, lo cual amerita un ajuste y alineación viable entre los objetivos, estrategias y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado, sustentados en un horizonte y así mismo la medición de los resultados, comparando lo previsto frente a lo

realizado, para saber si se han cumplido los objetivos o no y en qué medida se han producido desviaciones, así como la determinación de acciones correctivas, preventivas y de mejoramiento (Monferrer, 2013).

Con relación a las Capacidades de hipercompetitividad, los resultados obtenidos de las siete variables analizadas (tabla 4) muestran que el 85% de los empresarios manifiestan tener una estructura organizativa adecuada, esto quiere decir que cuentan con el personal idóneo para el desarrollo de los procesos propios de la empresa; el 49,5% de los empresarios conocen las estrategias de la competencia, lo cual les permite tener un panorama más claro sobre sus competidores; un aspecto de resaltar es que el 77,9% de las organizaciones tienen claro que la incursión en nuevos mercados les permite soportar su crecimiento y sostenibilidad.

**Tabla 4**  
**Resultados de las variables capacidades de hipercompetitividad**

Variables	Aspectos valorados	Frecuencia	Porcentaje
Satisfacción superior de dolientes	Departamento de mercadeo diferenciado	75	78,9
	Estructura organizativa adecuada	81	85,3
	Realiza selección de personal	71	74,7
	Cuenta con programas de formación	57	60
	Valoración del desempeño de colaboradores	64	67,4
Predicción estratégica	Conoce estrategias de competidores	47	49,5
	Conoce fuente de información de competidores	35	36,8
Posicionamiento basado en rapidez	Cuenta con personal para actividades I+D+i	27	28,4
	Cuenta con presupuesto para I+D+i	17	17,9
	Cuenta con asesorías para I+D+i	13	13,7
	Cuenta con sistemas de información	37	38,9

### Cont... Tabla 4

Posicionamiento basado en la sorpresa	Desarrolla innovación en procesos	44	46,3
	Desarrolla innovación en productos y servicios	44	46,3
	Desarrolla innovación en comercialización	44	46,3
	Desarrolla Innovación en búsqueda de nuevos insumos	44	46,3
Cambio de reglas	Valora como importante el desarrollo de nuevos productos	67	70,6
	Valora como importante el acceso a nuevos mercados	74	77,9
	Sellos de calidad	19	20
Diseño estratégico	Empresa preparada tecnológicamente para ser competitiva	51	53,7
	Valora como importante la tecnología para la empresa	71	74,9
Empuje estratégico	Considera importante contar con procesos innovadores	39	41
	Considera importante la inversión en I+D+i	38	40

Fuente: Elaboración propia (2022).

En lo referente al posicionamiento basado en la rapidez, el 46% de las organizaciones reconoce la importancia de desarrollar actividades de innovación en procesos, producto, comercialización y en la búsqueda de nuevos insumos, según las tendencias y exigencias del mercado, donde la sinergia con agentes externos para la innovación abierta es de vital importancia, al igual que el entorno innovador como aspectos culturales y sociales.

En cuanto a la variable cambio de reglas, solo el 20% de las empresas cuenta con sellos de calidad alternativos, los cuales se consideran un poderoso diferenciador frente a las opciones convencionales (Oyarzún et al, 2002; Muyphy y Jenner, 2011; Kobrich et al, 2014), un 3,2% cuenta con reconocimiento en negocios verdes (Corpoboyacá); 3,2% en cafés especiales

reconocimiento de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, los cuales son diferenciados por características de origen, preparación o sostenibilidad en su producción. Respecto a las denominaciones de origen, un 10,5% en bocadillo veleño y 6,3% en queso Paipa, como signos distintivos que identifican productos reconocidos o famosos por tener una calidad o características específicas derivadas esencialmente del lugar de origen y la forma tradicional de extracción, elaboración y producción por parte de sus habitantes.

Según los resultados en la variable diseño estratégico, el 53,7% de las empresas están preparadas tecnológicamente para ser competitivas y el 74,9% valora este factor como muy importante para el desarrollo y competitividad de su empresa, mostrando un amplio campo de acción

para la mejora.

En cuanto a los resultados de la agrupación de empuje estratégico, solamente en el 40% de las empresas consideran importante contar con procesos tecnológicos innovadores, así como invertir en investigación y desarrollo, acciones que justifican reevaluaciones de objetivos y estrategias en pro de modelar, integrar, construir o reconfigurar las áreas de negocio y producto de la compañía de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios (Monferrer, 2013).

Finalmente, respecto a la Relación entre prácticas de mercadeo y capacidades de hipercompetitividad, los resultados muestran que en cuanto al cliente interno se ha iniciado a darle importancia a través de programas de selección, formación e incentivos, así como el integrarlos a las estrategias y políticas mediante la comunicación y apropiación de estas; todos estos factores vistos como una ventaja relacionada con el compromiso organizacional de sus empleados (Urrego, 2013).

Al realizar difusión de objetivos, estrategias, y metas, actividades de formación, desarrollo de habilidades y capacidad de adaptación, y adquisición de nuevos conocimientos, se ve incrementada la productividad, lealtad y confianza, fortalecimiento de la cultura e identidad organizacional y consolidación de la capacidad de respuesta de la empresa ante los retos (Araque et al, 2017; Vargas et al, 2015 ).

Un porcentaje aceptable de las empresas encuestadas hace investigación y en un alto porcentaje tiene identificado a su competidor por producto; pero un porcentaje menor conoce las estrategias empleadas por sus competidores y cuentan con recursos limitados para actividades de innovación,

sumado a que, si bien es cierto que se realizan diversos tipos de innovación, solo está presente en menos del 50% de las empresas, en consecuencia, se pudo identificar las limitadas habilidades disruptivas y de accionar proactivo, y por ende las capacidades de respuesta del sector.

Se encontraron aspectos críticos dentro de estrategias y plan de mercadeo, referentes a la comunicación y distribución de valor a los clientes, donde el nivel de desarrollo de estas actividades denota la carente sinergia existente entre empresa y la tecnología, factor incidente en el actuar de la empresa, puesto que son el medio de relacionamiento que se tiene con las diferentes audiencias basadas en el potencial de las herramientas digitales como apalancamiento de los negocios (Prada, 2016).

Un aspecto para resaltar es el paso que están dando a la incursión en sellos de calidad alternativos como denominaciones de origen, negocios verdes y cafés especiales, que sin duda son una verdadera diferenciación, que aunque son de carácter voluntario, estas etiquetas de tendencia mundial en el mercadeo sirven para informar, captar la atención del consumidor, brindar respaldo con relación a su origen, tradición, saber hacer particular o característica diferenciadora que puede asociarse a confianza, respeto, responsabilidad y asociatividad (Oyarzún et al, 2002; Muiyphy y Jenner, 2011; Kobrich et al, 2014).

En la mayoría de las organizaciones analizadas se hace seguimiento y control a su interior, pero se da poca importancia a los esfuerzos respecto a las tácticas de disrupción (cambio de reglas, designio y empuje estratégico) generando poca dinámica y agilidad para el cambio por

parte de los empresarios del sector, además estas tácticas son claves en la formulación de las estrategias de la empresa y brindan soporte a la fase de ejecución y control, y en específico el detectar y corregir errores mientras se ejecutan las operaciones, por lo cual se les debe dar mayor importancia dentro de la organización (García et al, 2018).

## 5. Reflexiones finales

Los resultados mostraron que en las variables analizadas en prácticas de mercadeo el promedio de cumplimiento fue del 66,5%, destacando que los mejores puntajes se obtuvieron en los aspectos de confianza y cualificación de proveedores, conocimiento de clientes y reconocimiento a los beneficios de la planificación; las menores o deficientes valoraciones se centran en el manejo y realización de actividades de mercadeo digital aspectos referentes al uso integral y correlacionado de TIC y herramientas de mercadeo.

En las variables de hipercompetitividad su grado de cumplimiento fue del 50,7%, dentro de las mejores valoraciones se encontró, contar con una estructura organizativa adecuada, existencia de departamento de mercadeo y la importancia del acceso a nuevos mercados; en contraste las menores calificaciones se obtuvieron en contar con personal, asesorías y presupuesto para actividades de I+D+i, aspectos que influyen directamente en la investigación prospectiva.

Resultados que muestran una gran brecha frente al desempeño del sector a nivel nacional según la segunda versión ranking de innovación de la ANDI, lo cual significa un verdadero reto para estas Mipymes, demandando esfuerzos desde el sector empresarial, estado, academia

y demás *stakeholders*, para lograr una cultura con visión holista de la mano de estrategias para fomentar, fortalecer, promover, focalizar, y desarrollar el sector.

Camino guiado por las distintas alianzas estratégicas sectoriales y regionales basadas en la articulación de actores, integración y sinergia de las redes especializadas, centros de desarrollo, redes regionales y actividades de *benchmarking*, innovación abierta, crear y fortalecer los entornos innovadores, en pro de ayudar y alentar a construir y reforzar capacidades, y fortalecer los procesos de gestión de la innovación y la investigación en las empresas de agroindustria alimentaria, dado que por su tamaño pueden carecer de algunos recursos y capacidades.

## Referencias bibliográficas

- Abas, S. (2018). *Alistando el mundo al cambio. Degustación de innovación, herramientas para pensar distinto*. Bogotá. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co> › bitstream › handle
- Ahumada, L. (1998). *Modelo de calidad, productividad, rentabilidad, competitividad. Capítulo IV Competitividad*. [Universidad de Sonora, División de Ingeniería, Hermosillo, Mexico]. <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/9254/Capitulo4.pdf>
- AMA. (2013). *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Committee on Definitions*. Chicago: American Marketing Association. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- ANDI- Cámara de la Industria de Alimentos. (2019). *Industria de Alimentos. Una industria que innova y construye país*. Bogotá: Andi.

- <http://www.andi.com.co/Uploads/ANDIA Alimentos.pdf>
- ANIF. (2020). *Gran encuesta Pyme lectura nacional*. Anif. <http://www.anif.com.co/file-category/gran-encuesta-pyme-nacional/>
- Araque, D., Sánchez, J., & Uribe, A. (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Estudios gerenciales*(33), 95-101.
- ANDI. (2017). Agroindustria. Hacia la transformación de la cadena agroindustrial. En A. N. ANDI, *Estrategia para una nueva industrialización II* (pág. 369). ANDI. <http://proyectos.andi.com.co/Libro2/Paginas/assets/docs/estrategia-para-una-nueva-industrializacion-ii.pdf>
- Baena, G. (2015). *Planeación Prospectiva Estratégica. Teorías, metodologías y buenas Prácticas en América Latina* (1 ed., Vol. 1). (Metadata, Ed.) México: Universidad Nacional Autónoma de México. <https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE-interactivo1.pdf>
- BBVA. (2015). *Reinventar la empresa en la era digital*. BBVA. <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2015/01/BBVA-OpenMind-libro-Reinventar-la-Empresa-en-la-Era-Digital-empresa-innovacion1-1.pdf>
- Becerra, C., & Gallardo, C. (2015). Competitividad de las empresas agroindustriales en Boyacá. *Criterio Libre*, 13(22), 227-252.
- Bernal, s. (2017). *Inteligencia de Mercados*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Biasca, R. (2001). ¿SOMOS COMPETITIVOS? *Análisis estratégico para crear valor*. Argentina: Ediciones granica S.A.
- Castellanos, L. (2015). *Estrategia y Planificación Estratégica*. IE Venezuela. <https://cestrategia.files.wordpress.com/2015/11/estrategia-y-planificac3b3n-estratic3a9gicaluis-castellanos.pdf>
- Castelló Martínez, A., & Monserrat Gauchi, J. (2012). La comunicación digital en la empresa de franquicia: uso y presencia en los medios sociales. *Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 105-124.
- Choi, W. K. (2019). A Social Exchange Perspective of Abusive Supervision and Knowledge Sharing: Investigating the Moderating Effects of Psychological Contract Fulfillment and Self-Enhancement Motive. *Journal Of Business and Psychology*, 3(34), 305-319.
- Chuang, C. J. (2016). Can knowledge-intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowledge. *Journal of Management*, 42(2), 524-554.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. Santiago de Chile. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf)
- Comisión Regional de Competitividad. (2019). *Agenda integrada de competitividad, ciencia, tecnología e innovación de Boyacá*. Comisión Regional de Competitividad, Tunja. Obtenido de <http://www.boyaca.gov.co/sectic/files/Agenda-Departamental-Competitividad-Innovacion.pdf>

- Consejo Privado de Competitividad. (2021). *Índice Departamental de Competitividad 2020-2021*. Bogotá: Universidad del Rosario. [https://compite.com.co/wp-content/uploads/2021/02/CPC\\_IDC\\_2020-libro-web.pdf](https://compite.com.co/wp-content/uploads/2021/02/CPC_IDC_2020-libro-web.pdf)
- Cooper, C. (2014). *Wiley Encyclopedia of Management*. The Free Press.
- D'aveni, R. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: Free Press.
- D'Aveni, R. (1996). *Hipercompetencia*: (1 ed.). Mexico: CECSA.
- Delfin, F., & Acosta, M. D. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *pensamiento y gestión*, 40, 184-202. doi:<http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8810>
- Ferré, J., Robinat, J., & Trigo Arana, G. (2009). *Enciclopedia de Marketing y Ventas* (Vol. 1). Océano .
- García, E., García, D., & Cardeño, E. (2018). Mercadeo estratégico basado en capacidades hipercompetitivas para enfrentar mercados turbulentos. *Espacios*, 39(4), 7. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n04/18390407.html>
- García, J. S. (2014). Marketing hasta la última definición de la AMA (American Marketing Association). *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 1(2), 124-132.
- Grant, R. (2014). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. (8° ed.). Civitas Colección.
- Habib, A. (2016). The Impact of the Extrinsic Innovative Entrepreneurs Motivation and the Knowledge-Based Competitive Conditions on Technological Innovation. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 5(3), 3-6. <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000343>
- Hun, L., Smith, K., Grimm, C., & Schomburg, A. (2000). Timing, order and durability of new product advantages with imitation. *Strategic Management Journal*, 21, 23-30.
- Kobrich, C., Bravo, F., Sáez, L., & Boza, S. (2014). *Estudio para un sello de productos y servicios de la agricultura familiar campesina*. Universidad de Chile.
- Lant, T., & Mezias, S. (1992). An organizational learning modelo f convergence and reorientation. *Organization Science*, 3(1), 47-71. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.1.47>
- López, E. (2020). Industrias 4.0 y las nuevas formas de trabajar: un aperspectiva desde el caso Mexicano en iempos del covid 19. *Lan Harremanak*, 244-263. <https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.21737>
- Mariotto, F. (2003). Mobilizando estrategias emergentes. *Revista de Administração de Empresas*, 43(2), 78-93.
- Melo, L., Ortiz, L., & Melo, M. (2019). Determinantes de la competitividad en Mipymes de la agroindustria alimentaria en Boyacá. *Espacios*, 40(22), 6. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n22/a19v40n22p06.pdf>
- Monferrer, T. D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Publicacions de la Universitat Jaume.
- Muyphy, A., & Jenner, B. (2011). Fairly sold? Adding value with fair trade coffee in cafes. *Journal of Consumer Marketing*, 28, 508-515.
- OCDE, OMC, Group y World Bank. (2014). *Global value chains: Challenges, opportunities, and implications for policy*. Report prepared for submission to the,

- Sydney.
- Oyarzún, M. T., Tartanac, F., & Riveros, H. (2002). *Propuesta de un sello de calidad para promover productos de la pequeña agroindustria rural en América Latina*. Santiago de Chile.
- Prada, R. (2016). Las TIC, factor de efectividad en la aplicación del mercadeo digital en negocios de retail. *EAN(80)*, 105-116.
- Revista Dinero. (2018). Ranking de las empresas más innovadoras de Colombia en 2018. *Dinero*. <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/ranking-de-empresas-mas-innovadoras-de-colombia-en-2018/261002>
- Reyes, G., & Sandoval, D. (2017). Imperfecciones de mercado: El caso de oligopolios empresariales y asignación de recursos en países en desarrollo. *Revista Espacios*, 38(42), 13-25.
- Slater, S., & Narver, J. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63,74.
- Soriano, R. (2016). Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico. *360 Revista ciencias de la Gestión*, 1(1), 38. [http://revistas.pucp.edu.pe/images/360gestion/360gestion\\_001.pdf](http://revistas.pucp.edu.pe/images/360gestion/360gestion_001.pdf)
- Urrego, N. (2013). Endomarketing una ventaja competitiva para las empresas colombianas. *Publicidad*, 2(1), 2-17.
- Vargas, J., Palacios, M., Camacho, J., & Aguilar, J. y. (2015). Factores de innovación en agricultura protegida en la región de Tulancingo, México. *Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 4(6), 827-840.
- Victoria, J. S. (2005). *Reestructuras del sistema publicitario*. Ariel.
- Wu, S., & Fang, W. (2010). The effect of consumer to consumer interactions on idea generation in virtual brand community relationship. *Technovation*, 30, 570-581.