

ESTADO DEL ARTE DE MODELOS DE COMPETITIVIDAD A VIVERISTAS DE FUSAGASUGA-REGION

STATE OF THE ART OF MODELS OF COMPETITIVENESS TO NURSERYMEN OF FUSAGASUGA-REGION

Anggie Coraima Garcia Aldana

RESUMEN

El subsector floricultor ha generado mayor competitividad en Colombia es por esto que continúa siendo el segundo exportador de flores con 15,2% después de Holanda que representa el 37,2% según datos de la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores (Asocolflores), ya que utiliza su ventaja competitiva basándose en estrategias tecnológicas, las exportaciones y la capacidad de producción como factores esenciales para el logro de objetivos, En este artículo se realizó un contraste de los diferentes modelos teóricos propuestos por Michael Porter, Esser Klaus y Peter Drucker para analizar y fortalecer la competitividad en los viveros por medio de estrategias según las necesidades del subsector, donde se elaboró una investigación descriptiva de tipo documental partiendo así de revistas científicas y anteriores estudios diagnósticos pertenecientes a la asociación de viveros del Sumapaz (asoviz) ubicadas en el municipio de Fusagasugá reconocido como “ciudad jardín de Colombia” ya que la mayor parte sus habitantes subsisten económicamente de cultivos de plantas.

PALABRAS CLAVE:

Competitividad, ventaja competitiva, floricultor, necesidades

INTRODUCCION

Es importante resaltar que “el crecimiento agropecuario del país durante el año 2016 fue inferior al de la economía con 2,6%” (Nieto, 2017), Para el mes de agosto del año 2017 las exportaciones de flores declaradas con 5,3% evidencian una disminución con respecto a los años anteriores. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2017), es por esto que se espera que para el año 2018 haya una gran participación del subsector viverista ya que sin duda alguna dicho subsector a generado un gran desarrollo económico en Colombia porque es uno de los que mayor aporta en los mercados internacionales.

Es por esto que en Cundinamarca se concentra el 72% de la producción de flores del país (Super Intendencia de

Sociedades, 2017), en donde se identificaron 120 viveros ubicados en el municipio de Fusagasugá a lo largo de la vía Panamericana y en el trayecto que de Fusagasugá conduce a Bogotá, por el sector de la Aguadita y Chinauta (Universidad Nacional de Colombia, 2014) , cabe destacar que la agricultura del municipio representa una participación del 1,8% en el valor agregado con un PIB de 9,130; de acuerdo a cálculos CNC con base en PIB municipal al 2007, estimado por la Secretaría de Planeación de Cundinamarca (Fernanda, 2017)

Teniendo en cuenta a Fusagasugá como productor principal de la floricultura se realizó un análisis sobre las ventajas competitivas propuestas por sus principales exponentes y sus teorías más representativas, donde Michael Porter considerado el padre la estrategia competitiva, manifestó variables estratégicas para la toma de decisiones en una empresa, Dichos factores se han visto afectados por la falta de conocimiento, avances tecnológicos y exigencias en el mercado. Actualmente Colombia tiene una base de sostenibilidad económica donde se tiene en cuenta las prácticas competitivas que tiene cada empresa por lo tanto se hace indispensable la implementación de ventajas competitivas que hacen referencia a todas las actividades estratégicas que realiza una organización para dar un gran impacto en el mercado.

En este orden de ideas este artículo da a conocer las principales variables, estrategias y factores como ventajas competitivas, propuestas por autores como Michael Porter, Esser Klaus y Peter Drucker, teniendo en cuenta las cualidades competitivas en el subsector viverista, el comercio de flores en Colombia y documentos que estudian temas sobre el estado actual de los viveros.

FUNDAMENTO TEORICO

Los documentos centrales referentes para el desarrollo del trabajo fueron:

Teorías sobre competitividad: postuladas Michael Eugene Porter considerado el padre de la estrategia competitiva con la siguiente frase Porter (1985) “La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar” (web y

Empresas, 2008) hace referencia a lo que los clientes están dispuestos a pagar, dependiendo si la empresa ofrece un producto a bajo costo o de una excelente calidad, aportando beneficios únicos en el mercado. Peteraf (1993), por su parte, plantea que una empresa tiene una ventaja competitiva cuando la heterogeneidad de sus recursos y capacidades le entrega la posibilidad de tener un desempeño superior al de sus competidores, mientras que Barney (1991) establece que una firma posee una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia de creación de valor no ejecutada simultáneamente por otro competidor actual o potencial, y cuando estas otras firmas son incapaces de duplicar los beneficios de esta estrategia. Ghemawat y Rivkin (1999) definen una ventaja competitiva como la obtención de un resultado financiero superior dentro de su industria o grupo estratégico. (Tarzijan, 2011)

De acuerdo a las definiciones anteriores el concepto de ventaja competitiva está relacionado al valor agregado que se puede proporcionar a un producto o servicio, adquiriendo utilidades económica, pero son conceptos muy genéricos donde como gerente o viverista de su empresa se dificulta entender ya que no especifica claramente cuáles son las variables o estrategias que debe tomar una organización.

“la estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial trata de establecer una posición provechosa y sostenible” (Porter M. , 1991) , así mismo menciona la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión. Es decir que el tipo de ventaja que escoja la empresa debe de ser adecuada para que se mantenga en el mercado.

“la estrategia competitiva como las acciones o actividades de una empresa para crear un posicionamiento dentro de una industria, analizando cada área de la empresa, determinando el grado de competencia de la organización” (Carreto, 2017) , hace referencia que para crear una estrategia hay que fijarse en factores internos de la empresa, en procesos y sistemas utilizados para verse atractivo frente a la competencia.

Las estrategias de competitividad es un componente clave para que un país desde todos sus gremios productivos tenga un desempeño a partir de la eficiencia. Según Porter, la ventaja competitiva es generada por un

liderazgo propio de las empresas, reconociendo el importante papel de la innovación. (Porter M. E., 2017)

Según Porter una ventaja competitiva, como la diferenciación, bajo costo, ofrecer un producto innovador, enfocarse en un mercado en específico, o mirar todos los factores que influyen para crear e implementar una estrategia son bases fundamentales para generar nuevas prácticas competitivas en los viveristas y estar a la vanguardia en el sector. Pero estos son factores en los que poco centran su atención porque no tienen una visión estratégica de su organización. Así que el viverista no puede tomar acciones que le permitan defenderse en la industria, y así mismo adquirir ingresos.

Alrededor de las 5 fuerzas de competitividad y tomando como referencia la situación actual de subsector en Colombia resulta complejo para el viverista fijarse en “las amenazas de entrada de nuevos competidores, amenaza de posibles productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes y rivalidad entre competidores existentes”; (Perez, 2011) por ello estas amenazas que determino Porter son legítimas ya que requieren de un amplio conocimiento y tecnología y esto es mínimo. (Espinosa Chelsea, 2017)

Sin dejar de lado a Peter Drucker (1985) quien afirma que las estrategias de las empresas deben enfocarse en introducir con éxito innovaciones en el mercado, por lo que la evidencia de una verdadera innovación no consiste en lo novedoso del producto ni en su contenido científico, tampoco en lo ingeniosa que resulte la idea, sino su éxito en el mercado (Navarro, Angulo, & Ardila, 2016) de modo que su atención está enfocada al mercado ,satisfaciendo su sector ofreciendo productos innovadores, distintos; sin darle gran valor a procesos internos de la empresa como mejorar un producto, o dar un buen servicio al cliente y demás.

Peter Drucker, el padre de la administración como ciencia y como arte, ha dicho que “la única ventaja competitiva sostenible en el largo plazo es la capacidad de aprender” de igual manera afirma que la esencia de la administración es hacer productivo el conocimiento, que uno de los recursos más importantes en la organización es el conocimiento (Puell, 2009), para Drucker es de vital importancia que en la organización hayan trabajadores de conocimiento, generando así innovación en el mercado, consideraba que esencial el talento humano reconocer, distinguir premiar, motivar, proporcionar desarrollo logrando nuevos conocimientos que permitan el éxito de la organización.

Ahora la clave está en que las empresas generen ventajas competitivas apoyándose en el mejoramiento tecnológico, pero el Estado debe propiciar un ambiente adecuado por medio de políticas e incentivos a la innovación y al mejoramiento continuo (Morales & Castellanos, 2017).

Teniendo en cuenta el dinamismo de las empresas, es por esto que actualmente uno de los autores más representativos es Esser Klaus quien influyo en la nueva era de la competitividad con su teoría “competitividad sistémica” quien afirmaba que , El concepto de "competitividad sistémica" (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer, 1994) Constituye un marco de referencia tanto para países industrializados como para aquellos en vías de desarrollo, y nace de la necesidad de contar con un entorno propicio que permita afrontar con éxito los retos que impone la globalización constituye un marco de referencia para los países tanto industrializados como en desarrollo (Morales & Castellanos, 2017), manifiesta que para que una empresa realice una ventaja competitiva es necesario adaptarse a los cambios económicos de un país. Además emplear la competitividad en pleno siglo XXI se ha convertido en una gran exigencia por la gran cantidad de competencias.

Hace referencia a los cuatro niveles analíticos (meta, macro, meso, micro): En el nivel meta se analizan los factores socioculturales, la escala de valores, los patrones de organización política y económica, la habilidad del Estado es decir, en este nivel se examina la capacidad de una sociedad para la integración y la estrategia. El nivel macro hace referencia a aspectos como la política monetaria, fiscal, cambiaria, comercial, antimonopolio, protección al consumidor, estabilidad legal y ambiente económico y político. En el nivel meso ante todo es relevante el desarrollo oportuno y selectivo de la infraestructura, al igual que debe evaluarse la calidad de vida, el nivel de educación del talento humano, el desarrollo de la ciencia y la tecnología, el aprovechamiento sostenible del medio ambiente Finalmente, en el nivel micro el énfasis está puesto en la manera como las empresas reaccionan a los requerimientos del entorno, por medio de combinaciones organizativas, sociales y técnicas que permitan la consecución de la calidad y la eficiencia. (Morales & Castellanos, 2017) . De modo que tomar una ventaja competitiva es necesario adaptarse a los factores locales, regionales, nacionales e internacionales y así llegar a nuevos mercados.

La competitividad sistémica en Colombia según Morales y Peláez desde 1991 se ha trabajado sobre esquemas de

cadena productiva y otras formas de integración ya que la principal motivación es la necesidad que tiene el país en competir en nuevos mercados.

Se tomó de la revista In Vestigium Ire vol II,num 11 (2017) y tu artículo La situación actual del Viverista: un enfoque empresarial en la provincia del Sumapaz, Colombia en donde sus autores María Cristina Velásquez Ardila, César Augusto Gutiérrez Barbosa y Elizabeth Ann Escobar Cazal realizaron un análisis administrativo y financiero a viveros en el municipio de Fusagasugá y región donde mencionan que “se puede demostrar la inexistencia de un proceso administrativo ordenado y controlado, que conllevó a no poder alcanzar objetivos óptimos que permitan el desarrollo y crecimiento de este subsector de la economía, obligándolos a ser un negocio solo de sostenimiento diario, más no de proyección, desaprovechando las oportunidades que tiene este mercado a nivel nacional e internacional” demostrándose que no se tiene clara una visión ni objetivos propuestos y los conlleva a que no implementen ventajas competitivas.

ANALISIS DE RESULTADOS

Se elaboró un cuadro comparativo de modelos de competitividad identificando necesidades del subsector viverista.

TEORÍA	DIFERENCIAS	SEMEJANZAS
Michael Porter	Explica las acciones o actividades de una empresa analizando cada área. Su teoría está basada en las amenazas de sus competidores.	1. Acciones o actividades que estén directamente relacionadas con la competitividad.
Necesidad	La implementación de un modelo que inventarios, materia prima a bajo costo.	
Peter Drucker	Se Enfoca en la capacidad que debe tener la persona para adquirir conocimiento y a partir de ello, innovar. Se basa en el talento humano, con el fin de establecer estrategias que fortalezcan su conocimiento.	2. Se basan en factores externos con el objetivo de tomar decisiones que beneficien el desarrollo de la empresa.
Necesidad	Falta de conocimiento.	
Esser Klaus	Toma todos los niveles económicos para determinar una estrategia competitiva. Los Niveles que establece son dirigidos a identificar los factores de la competitividad industrial.	3. Buscan el mejoramiento y desarrollo en las empresas con el fin de que estas sean más competitivas.
Necesidad	Sus productos lleguen a mercados internacionales.	

Fuente: elaboracion propia

METODOLOGIA

Para la elaboración del presente artículo se eligió una investigación cualitativa de tipo documental partiendo de estudios diagnósticos anteriores el cual determino la

selección, el acceso de documentos y estudios realizados anteriormente, escogiendo una muestra.

En esta indagación se llevó a seleccionar en 20 documentos de diversos tipos de material como trabajos de investigación, artículos de revistas, diagnósticos de estudios realizados, trabajos de grado, luego se procedió a examinar cada uno de ellos analizando y consolidando la información más representativa y a continuación se escogió 15 documentos, ya que aportaban de gran manera a esta investigación y a la creación del artículo.

DISCUSIÓN Y ESTRATEGIAS

Propuestas de posibles estrategias basadas en anteriores teorías que se pueden implementar en los viveros de Fusagasugá y región:

- Tener una visión clara de sus organizaciones, los objetivos, metas propuestas.
- La implementación de nuevas tecnologías, maquinaria para la producción, cultivos, y como mínimo un celular inteligente donde puede realizar un seguimiento de la cantidad producción e inventarios.
- Ofrecer un producto a un precio bajo , negociación con sus proveedores, asociarse con otros viveros donde puedan obtener materias primas más económicas
- Cultivos de plantas exóticas, ofreciendo un producto innovador en el mercado
- Motivación a los empleados por medio de talleres de nuevas prácticas para cultivos y cuidados de plantas también aplicar métodos como planes de carrera, para incentivar al personal a innovar.
- Llevar sus productos a mercados internacionales ofreciendo productos de muy alta calidad cumpliendo con estándares y factores externos como políticas tributarias gubernamentales fitosanitarias.

CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis comparativo realizado se pudo llegar a la conclusión que para tener una ventaja competitiva las empresas o viveros deben de llevar a cabo nuevas formas de organización, utilizar nuevos procesos incorporándolas a tecnologías y fijarse de los movimientos de la competencia y del mercado.

Es de gran importancia que para conseguir el éxito de una organización, tener en cuenta factores externos como

amenazas en productos sustitutos, aun bajo precio, de mejor calidad, y la empresa estar muy atenta para sobresalir con respecto a su competencia

Las variables planteadas por los autores al unirlas son un valor agregado para cualquier tipo de empresa

Todas las teorías son genéricas, pero no existe una donde se detalle sobre qué tipo de estrategias debe de utilizar una empresa del sector agricultor, que brinde un amplio conocimiento a los campesinos viveristas para el adecuado uso de estrategias administrativas.

A partir de la revisión teórica se denota que no existe un perfecto conocimiento de todos los cambios ofensivos en el mercado, para tomar decisiones

BIBLIOGRAFIA

Carreto, J. (2017). *SCRIBD*. Obtenido de SCRIBD: <https://es.scribd.com/doc/25446581/La-Ventaja-Competitiva-de-Michael-Porter>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (29 de Septiembre de 2017). *Boletín Técnico*. Obtenido de Boletín Técnico: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_ago_17.pdf

Espinosa Chelsea, C. Y. (21 de Agosto de 2017). *Análisis de la competitividad del sector*. Obtenido de Análisis de la competitividad del sector: <file:///C:/Users/USER/Downloads/1487-4555-1-PB.pdf>

Fernanda, E. E. (2017). *ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DEL SUBSECTOR VIVERISTAS FUSAGASUGÁ*. Fusagasuga.

Galvez, F. (2017). *COMPETITIVIDAD EN EL SUBSECTOR VIVERISTA DE COLOMBIA: UN ENFOQUE A LA FLORICULTURA*. fusagasuga.

Morales, E., & Castellanos, O. (29 de Enero de 2017). *Estrategias para el fortalecimiento*. Obtenido de Estrategias para el fortalecimiento:

- <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/viewFile/19592/20659>
- Navarro, I., Angulo, A., & Ardila, J. (01 de 10 de 2016). *Innovación como estrategia de competitividad*. Obtenido de Innovación como estrategia de competitividad: <file:///C:/Users/USER/Downloads/63-130-1-SM.pdf>
- Nieto, L. A. (2017 de 03 de 2017). *Portafolio*. Obtenido de Portafolio: <http://www.portafolio.co/opinion/luis-arango-nieto/sector-agropecuario-durante-el-2016-y-perspectivas-para-el-2017-coyuntura-24-de-marzo-de-2017-504396>
- Perez, J. A. (01 de MARZO de 2011). *MODELO DE COMPETITIVIDAD DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER*. Obtenido de MODELO DE COMPETITIVIDAD DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER : senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/621121_1_VIRTUAL/Contenido/Documentos/Otros%20documentos/Material_apoyo_Guía%202/MODELO%20DE%20COMPETITIVIDAD%20DE%20LAS%20FUERZAS%20DE%20PORTER%20-%208.pdf
- Porter, M. (1991). *ventaja Competitiva*. Obtenido de ventaja Competitiva : [http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf)
- Porter, M. E. (15 de 02 de 2017). *Amazonas*. Obtenido de http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32370097/La_Ventaja_Competitiva_de_las_Naciones.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1487168070&Signature=IXxybpI53aAYcvW9ZjGNlyM8QCc%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_Venta
- Puell, J. (2009). *LA FILOSOFÍA DE LA ADMINISTRACIÓN*. Obtenido de LA FILOSOFÍA DE LA ADMINISTRACIÓN: <file:///C:/Users/USER/Downloads/8890-30869-1-PB.pdf>
- Revista Dinero. (25 de 5 de 2017). *DINERO*. Obtenido de Flores colombianas retoman liderazgo en mercados extranjeros: <https://www.dinero.com/edicion-impresia/negocios/articulo/sector-floricultor-de-colombia-en-mercados-extranjeros/245744>
- Super Intendencia de Sociedades. (2017). *Desempeño del Sector Floricultor*. Obtenido de http://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/Documentos/Sectores%20Econ%3%B3micos/EE-Estudio%20sector%20Flores-2017%2009%2028.pdf
- Tarzijan, J. (2011). *LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA REVISADA*. Obtenido de LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA REVISADA: <http://www.jorgetarzijan.com/wp-content/uploads/2011/04/PaperAbantedef1.pdf>
- Universidad Nacional de Colombia. (Noviembre de 2014). *Plan de Ordenamiento Territorial*. Obtenido de Plan de Ordenamiento Territorial: <http://www.fusagasugacundinamarca.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionControl/Plan%20de%20Ordenamiento%20Territorial%20Participativo%20Municipio%20de%20Fusagasuga%3%A1,%20Documento%20T%3%A9cnico%20de%20Soporte.pdf>
- web y Empresas. (2008). *La Ventaja Competitiva según Michael Porter*. Obtenido de La Ventaja Competitiva según Michael Porter: http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf

- Carreto, J. (2017). *SCRIBD*. Obtenido de SCRIBD: <https://es.scribd.com/doc/25446581/La-Ventaja-Competitiva-de-Michael-Porter>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (29 de Septiembre de 2017). *Boletín Técnico*. Obtenido de Boletín Técnico: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_ago_17.pdf
- Galvez, F. (2017). *COMPETITIVIDAD EN EL SUBSECTOR VIVERISTA DE COLOMBIA: UN ENFOQUE A LA FLORICULTURA*. fusagasuga.
- Morales, E., & Castellanos, O. (29 de Enero de 2017). *Estrategias para el fortalecimiento*. Obtenido de Estrategias para el fortalecimiento: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/viewFile/19592/20659>
- Navarro, I., Angulo, A., & Ardila, J. (01 de 10 de 2016). *Innovación como estrategia de competitividad*. Obtenido de Innovación como estrategia de competitividad: <file:///C:/Users/USER/Downloads/63-130-1-SM.pdf>
- Nieto, L. A. (2017 de 03 de 2017). *Portafolio*. Obtenido de Portafolio: <http://www.portafolio.co/opinion/luis-arango-nieto/sector-agropecuario-durante-el-2016-y-perspectivas-para-el-2017-coyuntura-24-de-marzo-de-2017-504396>
- Perez, J. A. (01 de MARZO de 2011). *MODELO DE COMPETITIVIDAD DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER*. Obtenido de MODELO DE COMPETITIVIDAD DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER : senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/621121_1_VIRTUAL/Contenido/Documentos/Otros%20documentos/Material_apoyo_Guía%20MODELO%20DE%20COMPETITIVIDAD%20DE%20LAS%20FUERZAS%20DE%20PORTER%20-%208.pdf
- Porter, M. (1991). *ventaja Competitiva*. Obtenido de ventaja Competitiva : [http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf)
- Porter, M. E. (15 de 02 de 2017). *Amazonas*. Obtenido de http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32370097/La_Ventaja_Competitiva_de_las_Naciones.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1487168070&Signature=IXxybpl53aAYcvW9ZjGNlyM8QCc%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_Venta
- Puell, J. (2009). *LA FILOSOFÍA DE LA ADMINISTRACIÓN*. Obtenido de LA FILOSOFÍA DE LA ADMINISTRACIÓN: <file:///C:/Users/USER/Downloads/8890-30869-1-PB.pdf>
- Revista Dinero. (25 de 5 de 2017). *DINERO*. Obtenido de Flores colombianas retoman liderazgo en mercados extranjeros: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/sector-floricultor-de-colombia-en-mercados-extranjeros/245744>
- Super Intendencia de Sociedades. (2017). *Desempeño del Sector Floricultor*. Obtenido de http://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/Documentos/Sectores%20Econ%3B%20micos/EE-Estudio%20sector%20Flores-2017%2009%2028.pdf
- Tarzijan, J. (2011). *LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA REVISADA*. Obtenido de LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA REVISADA: <http://www.jorgetarzijan.com/wp-content/uploads/2011/04/PaperAbantedef1.pdf>

Universidad Nacional de Colombia. (Noviembre de 2014). *Plan de Ordenamiento Territorial*. Obtenido de Plan de Ordenamiento Territorial: <http://www.fusagasugacundinamarca.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionControl/Plan%20de%20Ordenamiento%20Territorial%20Participativo%20Municipio%20de%20Fusagasuga%201,%20Documento%20T%C3%A9cnico%20de%20Soporte.pdf>

web y Empresas. (2008). *La Ventaja Competitiva según Michael Porter*. Obtenido de La Ventaja Competitiva según Michael Porter: http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf