

# **MÉTODO ECONÓMICO-FINANCIERO DE MEDICIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA Y LA INNOVACIÓN INCREMENTAL EN PYMES DEL TOLIMA (COLOMBIA)**

Área temática: Economía, Finanzas y Contabilidad

## *Resumen*

Fortalecer las pequeñas y medianas empresas “Pymes” a nivel mundial, es una condicional determinante para el desarrollo económico de las regiones, en las que las Pymes con una visión global, deben desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, de modo que puedan sostenerse en el mercado (local e internacional). Esta condición de ventaja competitiva, se ha podido observar en las Pymes, dentro de la estrategia y la generación de procesos de innovación, que de manera consecutiva e incremental, que se logra materializar en alguna de las actividades primarias de la cadena de valor, validando que existe una relación inherente entre.

El presente trabajo busca por tanto, validar un método de medición económico y financiero de la ventaja competitiva desde la perspectiva de innovación incremental, en Pymes de diferentes sectores de la región del Tolima (Colombia).

*Palabras clave:* Ventaja competitiva; Innovación incremental; medición económica-financiera de Pymes.

## *Summary*

Strengthening small and medium-sized enterprises (SMEs) globally is a determining factor for the economic development of regions, where SMEs with a global vision must develop sustainable competitive advantages over time so that they can be sustained in The market (local and international). This condition of competitive advantage has been observed in the SMEs, within the strategy and the generation of innovation processes, that in a consecutive and incremental way, that is achieved materialize in some of the primary activities of the value chain, validating That there is an inherent relationship between.

The present work seeks to validate a method of economic and financial measurement of competitive advantage from the perspective of incremental innovation in SMEs from different sectors of the Tolima region (Colombia).

*Keywords:* Competitive advantage; Incremental innovation; Economic-financial measurement of SMEs.

*\*Artículo de aplicación metodológica*

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo económico y la competitividad empresarial logran complementarse, en la medida que la empresa comprende aspectos tales como: a) el rol que tiene en la sociedad y la economía, b) la importancia de la innovación en la industria y los sectores, c) el aumento de la dinámica de materialización de inventos a velocidades vertiginosas que permiten ofertar nuevos productos en períodos cortos, c) el uso y el aprovechamiento de los beneficios derivados de las telecomunicaciones, y d) las nuevas formas de transacción y de comunicación a nivel global (Samuelson & Nordhaus, 2010).

En Colombia, El Departamento Administrativo Nacional de Estadística “DANE” ha realizado aplicación de la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica “EDIT” (servicios períodos 2010-2011 e industria 2011-2012 y 2013-2014), identificando que las Pymes carecen de un alto nivel de innovación disruptiva (radical) que se materializa en la cantidad de registros de patentes o de mejora en modelos de utilidad generadores de secretos industriales y empresariales; contrariamente, las encuestas EDIT evidencian un ascenso de la innovación de tipo incremental o evolutiva, centrada en el registro de mejoras en el producto, en las marcas-signos de empaques y presentaciones corporativas, en los procesos operacionales, en la mercadotecnia, y en métodos para la consecución de nuevas fuentes de materia prima, que son registradas y reportadas por las Pymes ante autoridades tales como: Superintendencia de Industria y Comercio “SIC” – Centro de Apoyo a la Tecnología y a la Innovación, Dirección Nacional de Derechos de Autor “DNA”, Departamento Administrativo Nacional de Estadística “DANE”, permitiendo establecer la coherencia teórica y empírica, de la presunta relación que existe entre la valoración en el activo intangible de la empresa con la mejora del desempeño financiero, generando la oportunidad para que las Pymes colombianas, implementen procesos de creación de rutas de innovación incremental, que conlleven a la generación de ventajas competitivas para garantizar su desempeño superior.

## MARCO TEÓRICO

### a) *Innovación*

La innovación tradicionalmente se define como el conjunto de actuaciones científicas, tecnológicas, organizativas y comerciales que realizan las organizaciones de manera real o predeterminada, conducentes a su introducción, sin ser exclusiva a los procesos de I+D, por cuanto la innovación puede surgir en actividades finales de procesos de preproducción, producción y distribución, así como en procesos de formación del talento humano o en procesos de comercialización de productos, que también incluyen la adquisición de conocimiento externo o de bienes de capital que no son parte de la I+D (OECD, 2005).

Las actividades de innovación de una organización, se clasifican tradicionalmente de la siguiente forma:

- Exitosas, en la medida que logran la introducción de una nueva innovación, sin que necesariamente haya sido comercializada con éxito (OECD, 2005).
- En curso, cuando las actividades no han culminado para su introducción (OECD, 2005).

- Abandonadas, cuando han sido actividades canceladas sin llegar a su introducción (OECD, 2005).

Para optimizar recursos de la empresa, se debe estimular el deseo de innovación en la medida que logre identificar los beneficios financieros y tributarios, técnicos en la apropiación de la innovación, competitivos en razón a la capacidad que tienen los competidores o sustitutos en imitar y mejorar las innovaciones, éticos en el sentido de establecer si la innovación surte un proceso de evaluación y logre definir métodos formales de aplicación, divulgación y protección del flujo de conocimiento (OECD, 2005).

Las fuentes de información se han clasificado en el Manual de Oslo (2005), según su vínculo:

- Fuentes de información de libre acceso, entendidas como información accesible para todos y que no requiere de adquisición de tecnología, derechos de uso o de propiedad intelectual, ni tampoco interactuar directamente con la fuente (OECD, 2005).
- Adquisición de conocimiento y tecnología, que se deriva del proceso de compra con agentes externos, bien sea para transferencia de conocimiento o para bienes de capital, sin interactuar con la fuente (OECD, 2005).
- Cooperación en relación con la innovación, en la que diferentes agentes realizan investigación conjunta que conllevan a innovación, y pueden derivar compras de conocimiento y tecnología (OECD, 2005).

Estos tres aspectos se relacionan con la investigación de la economía, ya que la adopción de la innovación en las organizaciones, ha derivado preguntas alrededor de las razones del ¿por qué una organización innova?, ¿cuáles son los motores de la innovación?, ¿cuáles son los obstáculos?, ¿cuál es el funcionamiento interno y las prácticas que una organización emplea para promover la innovación?, ¿cómo una organización logra acumular y circular conocimiento para procesos de innovación? y finalmente, ¿cómo los procesos de innovación impactan positiva o negativamente en el desarrollo económico local, regional o nacional? (OECD, 2005; Schumpeter, 1978).

Las Pymes frente a las crecientes presiones competitivas, han ampliado por tanto, sus actividades de innovación más allá del desarrollo de productos para abordar otros tipos de innovación, como son nuevos servicios, procesos, métodos y modelos de negocio, que tradicionalmente se descuidaban a menudo, y que contienen interfaces importantes entre los tipos de innovación (disruptiva e incremental), pero cuya interacción es a menudo ignorada (Lichtenthaler, 2016)

#### *a.1.) Innovación disruptiva o radical*

Es el tipo de innovación que logra materializarse a través de la fabricación de productos y procesos nuevos, que son completamente diferentes a los que ya existen; también son entendidos como cambios revolucionarios especialmente en la tecnología, generando una inflexión para las prácticas empresariales (Ettlie, Bridges, & O'Keefe, 1984). Las innovaciones se derivan de un proceso riguroso de investigación y desarrollo (I&D), que busca realizar cambios sustituyentes, mediante productos y procesos que existían previamente (Subramanian & Nilakanta, 1996).

La innovación disruptiva o radical, se soporta en el paradigma tecno-económico de la innovación, toma con mayor relevancia la medición del grado de innovación a nivel de una nación o de un sector, en la que las variables giran alrededor del uso y aplicación de la tecnología en negocios de empresas manufactureras como de servicios (Hernández & Ávila, 2010). Este proceso organizacional, establece una diferencia clara de la integración de recursos al servicio de la innovación, soportándose en la adquisición de tecnología, en la que la relación entre el producto y la tecnología genera efectos diferenciales en grandes empresas, derivados del desempeño de la postadquisición de tecnología, puesto que parten de una necesidad de innovación del producto en el mercado (Jongkuk & Minyoung, 2016), en la que las empresas deben enfrentarse a nuevas regulaciones que determinan reglas de juego entre marcas y su estrecha relación con las patentes, que en ocasiones han generado litigios, y por tanto, han afectado negativamente en la valoración de una compañía en el mercado, tal como se presenta en la industria farmacéutica y los productos biosimilares y biológicos derivados de moléculas, frente a fármacos genéricos y nuevas entidades químicas (Grabowski, Brain, Taub, & Guha, 2017).

#### *a.2.) Innovación incremental o evolutiva*

Es la innovación que permite crear valor sobre un bien o servicio existente, añadiendo mejoras sustanciales que se derivan de actividades progresivas, de modo que los cambios se encaminan a tomar una base conceptual ya existente que logra sistematizar experiencias para introducir cambios, permitiendo la mejora del posicionamiento de la empresa y del producto. Las innovaciones incrementales tienen un menor distanciamiento de las prácticas existentes (Ettlie, Bridges, & O'Keefe, 1984), pero se reconoce como una fuente de ventaja competitiva de la empresa que se materializa a través de innovaciones organizacionales (Lengnick-Hall, 1992; Kaplinsky & Santos, 2005).

La innovación incremental, por tanto, es la representación de la capacidad empresarial de innovación, que de manera gradual y sistémica, ha permitido que economías emergentes como China e India, hayan podido pasar de un enfoque de disminución de costos operacionales, a un modelo progresivo de ahorro de costos basados en el conocimiento, que ha despertado el interés en la tradicional industria occidental, ya que no entran a competir directamente con grandes departamentos de I&D+i, tal como lo ha mostrado Huawei Technologies Co. Ltd., compañía de telecomunicaciones de China, que recientemente ha hecho incursiones significativas en la industria de las telecomunicaciones madura y estratégicamente importante de Europa, que le ha permitido pasar de ser una compañía imitadora a una compañía líder en el mercado (Hensmans, 2017).

La gran tendencia mundial de las empresas, a realizar invenciones innovadoras centrándonos en una nueva dimensión de la búsqueda del conocimiento soportado en la originalidad; estudios recientes, han demostrado que el conocimiento original y su incorporación en procesos I&D, hace que la búsqueda local supere la búsqueda de límites en la frontera del conocimiento y por supuesto, en la generación de avances de alto impacto, ya que la búsqueda de la originalidad, constituye una ventaja, que logra revitalizar la empresa y su modo de comprender el mercado (Jung & Lee, 2016).

Por tanto, la visión basada en la innovación incremental, se basa en las oportunidades para lograr un desempeño firme y sostenible de la empresa innovando internamente, en balance con la creciente tendencia hacia la innovación abierta. La perspectiva basada en la innovación va más allá del enfoque clásico de innovar solo el producto, sino que logra examinar las interdependencias con otras innovaciones esenciales de primer orden tales como: el servicio, el proceso, el modelo de negocio y las innovaciones de gestión. La perspectiva basada en la innovación aborda además la transformación dinámica e intertemporal de las actividades de innovación basadas en innovaciones de segundo orden, que proporcionan una visión más realista de la innovación de las organizaciones a lo largo del tiempo. Esta transformación afecta los límites de la organización y cómo una empresa mantiene un rendimiento superior, tal como trató de explicarlo Joseph Schumpeter (1942, 1978), con el denominado “proceso de destrucción creativa” o producción/surgimiento de una nueva idea (Ulrich, 2016).

#### *b) Ventaja Competitiva*

En la década de los 80's, presentaba una situación cercana a la recesión de 1930, en la que el ascenso de Japón como potencia mundial y la concentración de recursos en empresas que lideraban la OPEP, ponían en riesgo la industria Europea y la Norteamericana. Es así como surge propuestas teóricas alrededor del concepto de competitividad, en la que la mejor exposición es realizada por Michael Porter (1980) en la obra titulada “Estrategia competitiva”, que trata de explicar cómo existen empresas que tienen ventajas competitivas, algunas implícitas y otras explícitas, y en cuyo caso, dichas estrategias deben evaluarse con el entorno del mercado objetivo.

La propuesta de teoría competitiva de Michael Porter (1980), resalta el hecho de que las opciones estratégicas de una empresa están limitadas por el entorno, por lo cual la estructura empresarial es la que define la estrategia, lo cual se conoce como el enfoque “estructuralista”, que más adelante el mismo Porter (1988, 2002), en su otro libro “Ventaja competitiva”, ratifica analizando el comportamiento del mercado y del impacto que el mercado tiene en la empresa, de modo que convoca a la formulación de una estrategia que debe guardar coherencia con la estructura, con el fin de garantizar el logro de ventajas competitivas (Porter, 1988). De este modo, la ventaja competitiva se entiende como una empresa capaz de crear mayor valor a sus consumidores con un precio racional de mercado, de modo que argumente la razón de la motivación de compra del consumidor, al precio fijado (Porter, 2002).

La ventaja competitiva está relacionada con la gestión financiera, el rendimiento y los resultados que obtienen las empresas, por lo cual, estudios empíricos logran determinar que las buenas prácticas de gestión financiera se soportan en la ventaja competitiva tal como ocurre en las Instituciones de microcréditos (Nkundabanyanga, Akankunda, Nalukenge, & Tusiime, 2017), por lo cual, se traslada a las Pymes la importancia de medir la ventaja competitiva desde la perspectiva de innovación incremental.

#### *c) Relación de la Innovación y la Ventaja Competitiva*

La innovación y la ventaja competitiva, están conectados por relaciones complejas y multidimensionales (Lengnick-Hall, 1992; Damanpour & Evan, 1984; Damanpour, 1987), y que facilita a que la empresa tenga mayor flexibilidad, adaptación y capacidad de respuesta a los

cambios, anticipándose y protegiéndose del impacto de los mismos, aprovechando nuevas oportunidades y explotando las existentes en mayor medida que sus competidores (Drucker P. , 1996; Drucker, 1998). Esta relación puede examinarse desde cuatro factores, como:

- Inimitabilidad: este tipo de factor ofrece una atractiva fuente de ventaja competitiva si se crea una sinergia positiva para la empresa con las capacidades que soportan la iniciativa empresarial corporativa, cuyo proceso genera resultados altamente efectivos y que son difíciles de copiar, en la medida que dicha iniciativa corporativa se convierte en un ingrediente cada vez más importante en la sostenibilidad de la ventaja competitiva (Lengnick-Hall, 1992).
- Realidad del mercado: La importancia de la acción sobre la realidad del mercado, recae en las oportunidades y características que ofrece el mercado para personalizar la cadena de valor de la empresa (Porter, 1985 citado por Lengnick-Hall, 1992). Las expectativas de los consumidores puede ser observadas, así como las necesidades no satisfechas, de modo de aplicar modificaciones en la empresa, para desarrollar caminos para nuevos mercados (Lengnick-Hall, 1992).
- Sincronización: la definición e implementación de la estrategia en productos/mercados obedece a las consideraciones de la sincronización en la empresa de su tecnología, de la velocidad de desarrollo, del direccionamiento estratégico, de la capitalización progresiva de la experiencia, de los costos asociados a la empresa, de la marca que lidera el mercado, de la introducción de fuentes significativas para competidores, de la experiencia capitalizada deseada por los competidores, permiten liderar y desarrollar ventajas competitivas en costos de transacción (Porter, 1985; Clark, 1987; Teece, 1987 citados por Lengnick-Hall, 1992).
- Capacidades necesarias para la exploración: el aprovechamiento de oportunidades requieren de capacidades de la empresa que logran sustentar la innovación. Tal como lo indica Ansoff (1988, citado por Lengnick-Hall, 1992), las estrategias del emprendimiento dependen en gran medida de los precios del mercado, para lo cual es necesario un cruce de productos y de funciones, basado en la integración y el proceso continuo de aprendizaje, lo cual requiere de una competencia mandataria hacia la exploración (Lengnick-Hall, 1992).

Por tanto, el presente trabajo considera que la innovación puede llegar a perturbar las estructuras existentes mediante la incesante novedad y cambio, que se materializa en la mejora sustancial de productos, de métodos de operación, en apertura de nuevos mercados, en usos de la materia prima, y en nuevas estructuras de organización para un sector específico, cuyos factores permiten la creación de ventajas competitivas, y que pueden ser medidas incrementalmente de manera económica y financieramente.

## METODOLOGÍA

A partir de la exploración bibliográfica empleando la base de datos de Thomson Reuters TM, específicamente la herramienta de alto impacto Web Of Science TM, se hizo consulta sin discriminar, evidenciando un registro de 103.3565 documentos que contenían la palabra de “innovation”, entre el año 2001 y 2017, y que al filtrar (refinar) en las categorías de “management – business – economics” se evidenció un total de 32.529 resultados en el mismo periodo (2011-2017), de los cuales 29.287 son artículos, 1.185 documentos de procedimiento, 1.052 documentos de material editorial, 1.000 reviews y 976 libros. Los cinco autores con mayor impacto son Lee J. (58), Lichtenthaler U. (55), Audretsch D.B (50), Song M. (50) y Kim J. (46), los cuales referencian diferentes autores que definen el concepto de innovación y resaltan la

complejidad del concepto, exaltando conceptos abordados en el Manual de OSLO en su Tercera Edición y al autor Joseph Schumpeter (1911, 1934), y de su importancia en los cambios de la industria, en empresas de economías emergentes.

Del mismo modo, con la misma herramienta, se procedió a consultar la palabra "competitive advantage" encontrando 20.237 registros sin discriminar entre el año 2001 y 2017, y que al filtrar (refinar) en las categorías de "management – business – economics" se obtuvo un total de 9.986 registros, de los cuales 9.028 eran artículos, 720 reviews, 258 documentos de procedimiento, 152 material editorial y 67 reseñas de libros. Los cinco autores más referenciados en ese período son Hitt Ma (36), Ketchen DJ (31), Wright M (27), Song M. (27) e Ireland RD (24), los cuales citaban a autores seminales que realizaron diferentes aportes en la teoría basada en los recursos, la estrategia y la administración de la cadena de valor.

#### *a) Hipótesis y objetivos de investigación*

Teniendo en cuenta que el problema se encuentra en determinar un modelo económico-financiero que facilite medir la relación de la ventaja competitiva y la innovación incremental, desde el nivel de las Pymes ubicada en regiones de Colombia como el Tolima.

##### *a.1.) Pregunta de Investigación*

¿Qué variables económico-financieras permite medir la relación entre ventaja competitiva e innovación incremental desde las Pymes del Tolima?

##### *a.2.) Hipótesis*

Se puede medir con variables económicas y financieras, la relación entre ventaja competitiva e innovación incremental, para aplicarse en Pymes de regiones de Colombia.

##### *a.3.) Objetivos*

- General: Determinar económica y financieramente el nivel de relación de la ventaja competitiva y la innovación incremental, en Pymes ubicadas en regiones de Colombia.
- Específicos:
  - Identificar a partir de la literatura asociada a la innovación, la definición más empleada, de modo que facilite el análisis descriptivo en las Pymes colombianas.
  - Identificar a partir de la literatura con más alto impacto, los conceptos que relacionan la innovación incremental con la ventaja competitiva.
  - Realizar la medición económica y financiera de la relación entre ventaja competitiva e innovación incremental, empleando datos de Pymes de una región colombiana.

##### *a.4.) Tipo de estudio*

El presente documento contiene una investigación de tipo exploratoria, tal como describe Briones (1985), mediante ese tipo de investigación, se analiza la existencia de investigaciones previas en "handbooks", o cuando el conocimiento propio del tema, es insuficiente e impreciso que impide al investigador sacar las más provisorias conclusiones sobre qué aspectos son más relevantes,

conllevando a la necesidad de explorar o indagar, de modo de generar investigaciones descriptivas (Briones, 1985).

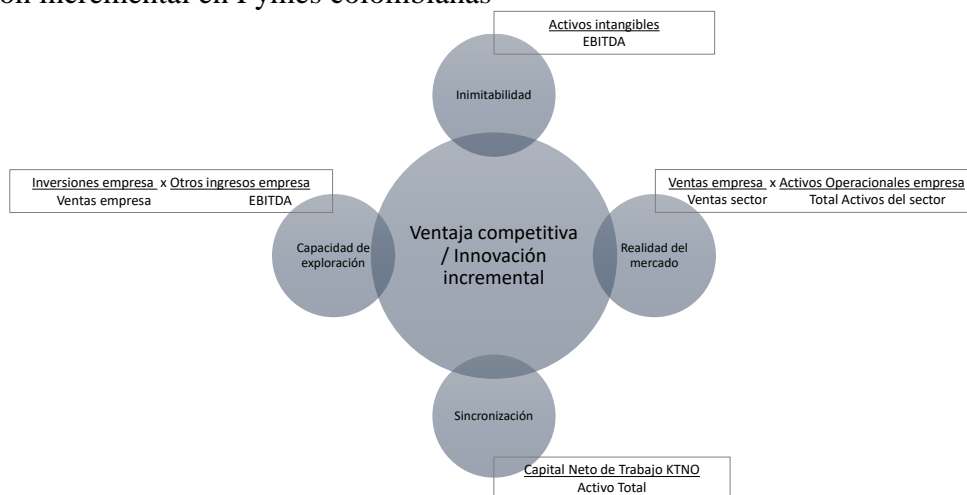
Por tal razón, tomando la revisión teórica sobre la innovación y la ventaja competitiva, específicamente en variables financieras-económicas, la investigación permite describir teórica los dos conceptos, y realizar la validación cuantitativa de la relación de las variables que vinculan la ventaja competitiva con la innovación incremental. De tal forma, al tomar información de fuentes secundarias como la Superintendencia de Sociedades y la Cámara de Comercio de Ibagué, las variables identificadas y descritas en el gráfico 1 del presente documento, se realiza la medición económica y financiera en Pymes colombianas de la región del Tolima, en el cuartil superior de desempeño, en coherencia con las normas vigentes de tamaño empresarial como la Ley 1314 de 2009, que busca la internacionalización de las relaciones económicas con estándares internacionales de aceptación mundial, y el Decreto 3022 de 2013, que reglamente la implementación de las NIIF en la organización y presentación de los estados financieros en el Grupo 2: Pequeña y Mediana empresa.

## RESULTADOS

La presente investigación tiene una serie de limitaciones, especialmente en su alcance empírico en la validación económica-financiera de las Pymes colombianas ubicadas en regiones, puesto que se toma el Cuartil superior de las Pymes, las cuales reportan sus estados financieros a la Superintendencia de Sociedades – Sistema de Información de Reporte Empresarial “SIREM”, sin que se pueda generalizar para todas las regiones del país.

Sin embargo, cabe resaltar, que la medición cuantitativa realizada, se hace desde el nivel de las Pymes de una región como el Tolima, considerando variables accesibles en la región, y que al tomarse diferentes sectores, con el fin de realizar un análisis y su evaluación, se entrega una herramienta que cualquier Pyme del Tolima puede emplear, para cuantificar el estado económico-financiero de la relación de ventaja competitiva con la innovación incremental, en su Pyme.

Gráfico 1 ”Variables económicas-financieras de medición de la relación entre ventaja competitiva e innovación incremental en Pymes colombianas”



Fuente: (Cardona, Hueza, & Gutierrez, 2017)



- La inimitabilidad, está relacionada con la capacidad de generación de riqueza en relación con los activos intangibles que la empresa tiene (marcas, signos, derechos, licencias, know how, good will y patentes), lo cual subyace de la originalidad, como factor constituyente de la ventaja competitiva revitalizante de la empresa (Jung & Lee, 2016).
- La realidad del mercado, se asocia a las reglas de juego definidas entre las instituciones, los proveedores, los compradores, los sustitutos, la competencia y las barreras existentes en el mercado, de tal forma, que hay que factorizar las ventas y los activos operacionales de la empresa, con las ventas y los activos del sector; es decir, que debe existir una relación entre tecnología, producto, proceso, servicio, mercado, modelo de negocio e innovaciones de gestión (Jongkuk & Minyoung, 2016).
- La sincronización, es entendida como la capacidad empresarial de definir/implementar la estrategia en el desarrollo y posicionamiento de productos, de acuerdo a los recursos disponibles de la empresa, razón por la cual hay que hacer una relación de la política de financiamiento a clientes y de los recursos de deudores, con los inventarios o mercancías en tránsito y la deuda con terceros, frente al total de los activos (Walsh, 2008).
- La capacidad de exploración, que es la que permite medir el grado de aprovechamiento de oportunidades del mercado y del aprendizaje que se tiene en este para maximizar riqueza, debe factorizar las inversiones que hace la empresa con los otros ingresos que percibe, frente a las ventas reales y la ganancia real del negocio.

De tal forma, el modelo anterior permite establecer una medición económico-financiera de la relación entre ventaja competitiva e innovación incremental de Pymes colombianas, evidenciando los siguientes hallazgos:

Ecuación 1 “Índice de relación de la Ventaja Competitiva y la Innovación Incremental – IVCI”

$$IVCI = \text{Inimitabilidad} + \text{Realidad de mercado} + \text{Sincronización} + \text{Capacidad de exploración}$$

Donde:

$$\text{Inimitabilidad} = \text{Activos Intangibles} / \text{EBITDA}$$

$$\text{Realidad de mercado} = (\text{Ventas empresa} / \text{Ventas sector}) * (\text{Activos empresa} / \text{Activos sector})$$

$$\text{Sincronización} = \text{Capital Neto de Trabajo} / \text{Activo Total}$$

$$\text{Capacidad de exploración} = (\text{Inversiones} / \text{Ventas}) * (\text{Otros ingresos} / \text{EBITDA})$$

Si  $IVCI > 1$ , la empresa tiene una alta relación entre ventaja competitiva e innovación incremental, si  $IVCI = 1$ , la empresa tiene una moderada relación entre ventaja competitiva e innovación inc., si  $IVCI < 1$ , la empresa tiene baja relación entre ventaja competitiva e innovación incremental.

Al tomar la base de datos del SIREM del año 2015, se evidencia un total de 214 Pymes del Tolima que reportan sus estados financieros a la Superintendencia de sociedades (solo personas jurídicas reportan a dicha Entidad), de las cuales 36 Pymes están en el cuartil superior por nivel de ventas, con las cuales se aplicó el Índice de relación de la Ventaja Competitiva y la Innovación Incremental “IVCI”, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 1 “IVCI en Pymes del cuartil superior del departamento del Tolima (Colombia)”

NIT	Razón social	Tipo empresa	Inimitabilidad	Realidad Mercado	Sincronización	Capacidad exploración	IVCI
800077198	DISTRIBUIDORA SURTILIMA S A S	Mediana	-	0,001	0,210	-	0,211
900568774	KSAVAL ENERGY SAS	Mediana	2,739	0,001	0,287	-	2,453
890707006	PROCESADORA DE POLLOS GARZON S A S	Mediana	3,268	0,032	0,254	-	3,554
890700040	FERRETERIA GODOY S.A	Mediana	0,049	0,001	0,274	0,008	0,331
890702335	CENTRAL PECUARIA S A	Mediana	0,005	0,000	0,176	-	0,181
800051970	LASERNA Y CIA INSUMOS AGROPECUARIOS S.A.S.	Mediana	0,110	0,001	0,125	0,000	0,235
900353601	DIACEMENTO SAS	Mediana	-	0,000	0,054	-	0,054
809007328	BONILLA ZEA S A S	Pequeña	0,001	0,001	0,759	-	0,761
900470286	RFP CONSTRUCTORA S.A.S.	Mediana	-	0,004	0,582	-	0,585
801004377	POLLOS TROPICAL SAS	Mediana	4,685	0,018	0,070	-	4,738
800098870	VENTAS DEL TOLIMA LTDA	Mediana	-	0,000	0,120	-	0,120
830511745	C.I. COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL AGROMIL	Mediana	0,318	0,003	0,186	0,001	0,508
800146323	INAVIGOR SAS	Mediana	0,031	0,004	0,131	0,001	0,095
900180449	CONCRE TOLIMA	Mediana	-	0,001	0,322	0,000	0,324
809004045	FIBRATELA S.A.	Mediana	-	0,000	0,516	0,004	0,521
890705697	ADRIANO DIAZ Y CIA LTDA	Mediana	-	0,000	0,465	0,001	0,466
900142378	HIFER S.A	Mediana	0,577	0,000	0,105	0,000	0,682
890704858	PRAXEDIS DE ARTUNDUAGA S A	Mediana	0,018	0,004	0,074	-	0,059
890803568	VALTA & CIA. S.A.S.	Mediana	0,003	0,000	0,112	-	0,115
800049896	PROCEMENTOS GASTELBONDO BARRERA Y CIA S AS	Pequeña	-	0,000	0,310	0,000	0,310
809006578	DISTRIBUCIONES EN RED LTDA	Mediana	1,612	0,000	0,264	0,001	1,877
813002096	AGROMARK S.A.	Mediana	-	0,000	0,742	-	0,742
900263450	PROYECTOS, DISEÑOS,INGENIERIA, ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES LTDA.	Mediana	0,008	0,001	0,468	-	0,477
890705196	DEPOSITO SAN CARLOS LTDA	Mediana	0,064	0,000	0,343	-	0,407
809002831	DISTRIBUIDORA MARTINEZ Y VILLANUEVA S A S	Pequeña	0,071	0,000	0,028	0,006	0,104
809000876	TEMPORALES UNO A S.A.	Pequeña	-	0,061	0,638	0,001	0,700
890704105	LOZANO Y MALDONADO LIMITADA	Mediana	-	0,001	0,363	0,014	0,378
809005667	JESUS MARIA SANCHEZ R Y CIA S EN C .	Mediana	0,129	0,000	0,080	-	0,209
900040848	PIJAOS MOTOS S.A.	Mediana	-	0,000	0,470	-	0,470
900412178	EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ELECTRICOS - EDELCO SAS	Mediana	0,145	0,000	0,218	-	0,363
900020121	TALANU CHEMICAL LTDA	Mediana	2,613	0,000	0,130	0,000	2,744
900109539	NUTRIVISION LTDA.	Pequeña	-	0,000	0,366	-	0,366
809008658	INSAR LTDA	Mediana	0,007	0,000	0,305	-	0,313
809012788	ESTACION DE SERVICIO ARAZUL LTDA	Mediana	-	0,000	0,165	-	0,165
900505360	INVERSIONES AGROCOL INSUMOS SAS	Mediana	-	0,000	0,180	-	0,180
800132026	INVERSIONES BOCANEGRA ORJUELA Y CIA S EN C	Pequeña	-	0,000	0,667	-	0,668

Fuente: (Superintendencia de Sociedades, 2017). Elaboración propia

La anterior tabla permite evidenciar, que la relación entre ventaja competitiva e innovación incremental (IVCI) de 32 Pymes del Tolima es baja mientras que en cuatro Pymes es alta.

Tabla 2 “Pymes del Tolima con alta relación entre ventaja competitiva e innovación incremental”

NIT	Razón social	Tipo empresa	Inimitabilidad	Realidad Mercado	Sincronización	Capacidad exploración	IVCI
900568774	KSAVAL ENERGY SAS	Mediana	2,739	0,001	0,287	-	2,453
890707006	PROCESADORA DE POLLOS GARZON S A S	Mediana	3,268	0,032	0,254	-	3,554
809006578	DISTRIBUCIONES EN RED LTDA	Mediana	1,612	0,000	0,264	0,001	1,877
900020121	TALANU CHEMICAL LTDA	Mediana	2,613	0,000	0,130	0,000	2,744

Fuente: (Superintendencia de Sociedades, 2017). Elaboración propia

Las cuatro Pymes del cuadro anterior, evidencian un *IVCI* mayor a 1, del cual se puede establecer que han trabajado alrededor del producto y su marca (*Inimitabilidad*), mientras que presentan una baja o casi nula Capacidad de Exploración de nuevas oportunidades para inversión y generar rendimientos, así como de Realidad del mercado sin que tengan una alta proporción de las ventas del Sector en la región del Tolima; en este último aspecto, se presume que las Pymes regionales tradicionalmente venden o suplen necesidades en su mercado local, que para el presente artículo se asume que es en el Tolima.

Por otro lado, las cuatro Pymes tienen una baja relación de Sincronización de los recursos de la empresa, de modo que el Capital de Trabajo no es muy alto con relación al Activo Total, por lo cual las Pymes deben trabajar en mejorar su flujo de caja, de modo que aumenten el Efectivo, las Inversiones de corto plazo, y generen políticas financieras basadas en las NIIF, para el manejo de Cuentas por Cobrar (Deudores) y los Inventarios.

De esta manera, se puede inferir que las Pymes del Tolima deben trabajar para desarrollar ventaja competitiva a través de la materialización de la innovación incremental, no solo en la introducción nuevos productos o mejoras sustanciales a su producto (*Inimitabilidad*), sino también en nuevos procedimientos de la operación que complementen la *Inimitabilidad*, realizar apertura de nuevos mercados o de segmentos no atendidos (*Realidad de mercado*), buscar nuevas fuentes de materia prima o crear nuevas estructuras de mercado a través de alianzas como redes y formar parte de Clústeres (*Capacidad de exploración*).

## CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Existe una estrecha relación entre ventaja competitiva e innovación incremental, a nivel de las Pymes, especialmente cuando la innovación logra materializarse a nivel de producto, proceso, mercadeo, modelo de negocio o de gestión, con lo cual la ventaja competitiva tiene un mayor impacto en la creación de valor.

La comprensión de la necesidad de cuantificar en las Pymes la relación entre ventaja competitiva e innovación incremental, puede derivar procesos estratégicos y cada vez más acertados, para la adecuada toma de decisiones, que conlleven a desempeños superiores no solo a nivel financiero, sino dentro del sector económico al que están vinculadas.

Es necesario determinar mediciones de la relación que tiene una Pyme entre la ventaja competitiva y la innovación incremental como el *IVCI*, de modo que se pueda contribuir a la formulación de estrategias innovadoras, de las Pymes en diferente regiones, no solo para abastecer el mercado local que sería una posición tradicional y de supervivencia, sino para

expandir su negocio y amplificar los resultados financieros y económicos, convirtiéndola en una Pyme basada en la oportunidad.

De este modo, una limitación del presente artículo que debe subsanarse en futuras investigaciones, es la de realizar análisis de las pymes en diferentes períodos de tiempo, de modo que se evite el riesgo de saturación de un segmento de mercado, así como de mediciones de la relación de ventaja competitiva e innovación incremental empleando el *IVCI*, en Pymes de otras regiones de Colombia, así como de Latinoamérica.

## BIBLIOGRAFÍA

- Briones, G. (1985). *Metodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*. México: Trillas.
- Damanpour. (1987). The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organizational factors. *Journal of Management*, 13, 675-688.
- Damanpour, F., & Evan, M. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of "organizational lag". *Administrative Science Quarterly*, 29, 392-409.
- Drucker. (1998). *The discipline of innovation*. Harvard Business Review, 8.
- Drucker, P. (1996). *Innovation imperative*. Executive Excellence, 7.
- Ettlie, J., Bridges, W., & O'Keefe, R. (1984). Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Management Science*, 30, 682-695.
- Grabowski, H., Brain, C., Taub, A., & Guha, R. (2017). Pharmaceutical Patent Challenges: Company Strategies and Litigation Outcomes. *American Journal Health Economics*, Vol. 3 No. 1, 33-59.
- Hensmans, M. (2017). Competing Through Joint Innovation. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 58 No. 2, 26-33.
- Hernández, I., & Ávila, R. (2010). Paradigma tecno-económico del sector eléctrico en Colombia, a través de innovaciones tecnológicas, organizacionales, financieras y de mercadeo. Caso de análisis: ISA S.A. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. XVIII, No. 1, 7-42.
- Jongkuk, L., & Minyoung, K. (2016). Market-Driven Technological Innovation Through Acquisitions. *Journal of Management*, Vol. 42 No. 7, 1934-1963.
- Jung, H., & Lee, J. (2016). The quest for originality: A new typology of knowledge search and breakthrough inventions. *Academy of Management Journal*, Vol. 59 No. 5, 1725-1753.
- Kaplinsky, R., & Santos, A. (2005). Innovation and competitiveness: Trends in unit prices in global trade. *Oxford Development Studies*, 33 (3, 4), 333-355.
- Lengnick-Hall, C. (1992). Innovation and competitive advantage: What we know and what we need to learn. *Journal of Management*, 18(2), 243-263.
- Lichtenthaler, U. (2016). Manage Your Company's Innovation Interdependencies. *International Journal of Innovation and Technology Management*, Vol. 13 No. 6, 12-23.
- Nkundabanyanga, S., Akankunda, B., Nalukenge, I., & Tusiime, I. (2017). The impact of financial management practices and competitive advantage on the loan performance of MFIs. *International Journal of Social Economics*, Vol 44 Issue:1, 114-131.
- OECD. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd edition. Eurostat y OECD.

- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva*. México: S.L. (GRUPO PATRIA CULTURAL) ALAY EDICIONES.
- Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2010). *Economía: con aplicaciones a Latinoamérica, 19 ed.* México, D.F.: McGraw-Hill.
- Schumpeter, J. (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económica, 5ta Reimpresión.
- Subramanian, A., & Nilakanta, S. (1996). Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. *Omega*, 631-647.
- Superintendencia de Sociedades. (28 de 04 de 2017). *Sistema de Información y Reporte Empresarial - SIREM, Estados financieros con corte 2015*. Obtenido de <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/Paginas/default.aspx>
- Ulrich, L. (2016). Toward an innovation-based perspective on company performance. *Management Decision*, Vol. 54 Issue: 1, 66-87.
- Walsh, C. (2008). *Key Management Ratios, 4th Revised edition*. London: Financial Times Series.

ANEXO 1 “DATOS FINANCIEROS-ECONÓMICOS DE LAS 36 PYMES DEL TOLIMA – PARTE 1”

Razón social	Activos intangibles	EBITDA	Utilidad operacional	Depreciaciones	Amortificaciones	Provisiones	Ventas empresa	Ventas sector region
DISTRIBUIDORA SURLIMA S A S	\$ -	-\$1.551.184,00	-\$1.841.587,00	\$228.542,00	\$ -	\$ 61.861,00	\$41.706.318,00	\$ 1.171.571.472,00
KSAVAL ENERGY SAS	\$2.196.702,00	\$ 801.867,00	\$ 801.867,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$41.563.138,00	\$ 1.171.571.472,00
GARZON S A S	\$5.258.870,00	\$1.609.331,00	\$ 1.165.602,00	\$383.729,00	\$ -	\$ 60.000,00	\$37.323.533,00	\$ 110.263.440,00
FERRETERIA GODOY S.A	\$ 38.908,00	\$ 802.226,00	\$ 567.336,00	\$171.724,00	\$ 16.100,00	\$ 47.066,00	\$27.028.895,00	\$ 1.171.571.472,00
CENTRAL PECUARIA S A	\$ 1.229,00	\$ 255.556,00	\$ 116.240,00	\$124.055,00	\$ 672,00	\$ 14.589,00	\$25.130.716,00	\$ 1.171.571.472,00
LASERNA Y CIA INSUMOS AGROPECUARIOS S.A.S.	\$ 168.723,00	\$1.535.399,00	\$ 1.172.035,00	\$ 31.485,00	\$ 42.397,00	\$ 289.482,00	\$24.738.662,00	\$ 1.171.571.472,00
DIACEMENTO SAS	\$ -	\$ 491.747,00	\$ 348.308,00	\$124.167,00	\$ -	\$ 19.272,00	\$23.575.526,00	\$ 1.171.571.472,00
BONILLA ZEA S A S	\$ 2.250,00	\$2.224.713,00	\$ 2.221.730,00	\$ 2.983,00	\$ -	\$ -	\$22.125.789,00	\$ 144.287.254,00
RFP CONSTRUCTORA S.A.S.	\$ -	\$1.267.202,00	\$ 1.267.202,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$20.653.209,00	\$ 144.287.254,00
POLLOS TROPICAL SAS	\$2.909.476,00	-\$ 621.038,00	-\$ 724.031,00	\$ 2.282,00	\$ 57.188,00	\$ 43.523,00	\$20.426.811,00	\$ 110.263.440,00
VENTAS DEL TOLIMA LTDA	\$ -	\$ 526.494,00	\$ 276.693,00	\$156.402,00	\$ 61.392,00	\$ 32.007,00	\$19.978.450,00	\$ 1.171.571.472,00
C.I. COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL AGROMIL	\$ 965.667,00	\$3.036.671,00	\$ 2.848.453,00	\$ 22.191,00	\$ 102.867,00	\$ 63.160,00	\$19.296.056,00	\$ 285.190.577,00
INAVIGOR SAS	\$ 46.303,00	\$1.488.768,00	\$ 1.062.555,00	\$175.199,00	\$ 174.649,00	\$ 76.365,00	\$18.939.443,00	\$ 285.190.577,00
CONCRE TOLIMA	\$ -	\$1.469.831,00	\$ 1.054.011,00	\$415.820,00	\$ -	\$ -	\$18.015.253,00	\$ 285.190.577,00
FIBRATELA S.A.	\$ -	\$ 498.904,00	\$ 338.914,00	\$ 6.967,00	\$ -	\$ 153.023,00	\$18.009.048,00	\$ 1.171.571.472,00
ADRIANO DIAZ Y CIA LTDA	\$ -	\$1.378.381,00	\$ 1.359.491,00	\$ 18.890,00	\$ -	\$ -	\$17.892.484,00	\$ 1.171.571.472,00
HIFER S.A	\$ 382.223,00	\$ 662.570,00	\$ 613.476,00	\$ -	\$ -	\$ 49.094,00	\$17.658.626,00	\$ 1.171.571.472,00
PRAXEDIS DE ARTUNDUAGA S A	\$ 3.247,00	-\$ 175.689,00	-\$ 282.715,00	\$100.873,00	\$ 1.683,00	\$ 4.470,00	\$17.507.943,00	\$ 285.190.577,00
VALTA & CIA. S.A.S.	\$ 1.000,00	\$ 329.110,00	\$ 295.194,00	\$ 31.246,00	\$ 2.670,00	\$ -	\$16.694.496,00	\$ 1.171.571.472,00
PROCEMENTOS GASTELBONDO BARRERA Y CIA S AS	\$ -	\$ 172.231,00	\$ 172.040,00	\$ 191,00	\$ -	\$ -	\$15.495.670,00	\$ 1.171.571.472,00
DISTRIBUCIONES EN RED LTDA	\$ 977.922,00	\$ 606.540,00	\$ 559.065,00	\$ 47.475,00	\$ -	\$ -	\$14.869.764,00	\$ 1.171.571.472,00
AGROMARK S.A.	\$ -	-\$ 289.373,00	-\$ 339.388,00	\$ 50.015,00	\$ -	\$ -	\$13.832.579,00	\$ 1.171.571.472,00
ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES LTDA.	\$ 8.000,00	\$1.065.972,00	\$ 1.000.885,00	\$ 65.087,00	\$ -	\$ -	\$12.947.028,00	\$ 144.287.254,00
DEPOSITO SAN CARLOS LTDA	\$ 24.917,00	\$ 389.515,00	\$ 330.722,00	\$ 46.793,00	\$ -	\$ 12.000,00	\$12.747.737,00	\$ 1.171.571.472,00
DISTRIBUIDORA MARTINEZ Y VILLANUEVA S A S	\$ 23.541,00	-\$ 332.659,00	-\$ 351.625,00	\$ 18.966,00	\$ -	\$ -	\$12.412.031,00	\$ 1.171.571.472,00
TEMPORALES UNO A S.A.	\$ -	\$ 96.827,00	\$ 89.822,00	\$ 2.058,00	\$ -	\$ 4.947,00	\$12.409.794,00	\$ 26.180.276,00
LOZANO Y MALDONADO LIMITADA	\$ -	\$ 964.057,00	\$ 877.298,00	\$ 86.759,00	\$ -	\$ -	\$12.261.652,00	\$ 285.190.577,00
C .	\$ 62.350,00	\$ 485.178,00	\$ 234.141,00	\$ 62.581,00	\$ -	\$ 188.456,00	\$12.260.952,00	\$ 1.171.571.472,00
PIJAOS MOTOS S.A.	\$ -	-\$ 425.859,00	-\$1.067.472,00	\$105.851,00	\$ -	\$ 535.762,00	\$11.862.003,00	\$ 1.171.571.472,00
EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ELECTRICOS - EDELCO SAS	\$ 97.464,00	\$ 673.817,00	\$ 567.595,00	\$ 30.108,00	\$ 76.114,00	\$ -	\$11.854.075,00	\$ 1.171.571.472,00
TALANU CHEMICAL LTDA	\$2.570.087,00	\$ 983.513,00	\$ 900.221,00	\$ 31.966,00	\$ 51.326,00	\$ -	\$11.804.666,00	\$ 1.171.571.472,00
NUTRIVISION LTDA.	\$ -	\$ 576.126,00	\$ 570.386,00	\$ 5.740,00	\$ -	\$ -	\$11.552.743,00	\$ 1.171.571.472,00
INSAR LTDA	\$ 3.540,00	\$ 473.062,00	\$ 259.819,00	\$ 2.139,00	\$ 1.180,00	\$ 209.924,00	\$11.240.245,00	\$ 1.171.571.472,00
LTDA	\$ -	\$ 237.859,00	\$ 76.292,00	\$114.012,00	\$ 47.555,00	\$ -	\$11.134.154,00	\$ 1.171.571.472,00
SAS	\$ -	\$ 90.922,00	\$ 71.222,00	\$ 7.678,00	\$ -	\$ 12.022,00	\$10.010.865,00	\$ 1.171.571.472,00
INVERSIONES BOCANEGRA ORJUELA Y CIA S EN C	\$ -	\$ 270.809,00	\$ 207.933,00	\$ 62.876,00	\$ -	\$ -	\$ 9.894.607,00	\$ 1.171.571.472,00

Fuente: (Superintendencia de Sociedades, 2017)



ANEXO 1 “DATOS FINANCIEROS-ECONÓMICOS DE LAS 36 PYMES DEL TOLIMA – PARTE 2”

Razón social	Activos empresa	Activos sector region	Disponible	Inversiones	Deudores	Inventarios	Pasivo corriente	Otros Ingresos
DISTRIBUIDORA SURTILIMA S A S	\$14.786.620,00	\$ 696.737.998,00	\$ 393.590,00	\$ -	\$ 6.388.394,00	\$5.268.722,00	\$ 8.948.952,00	\$ 4.320.957,00
KSAVAL ENERGY SAS	\$10.024.511,00	\$ 696.737.998,00	\$1.191.522,00	\$ -	\$ 2.051.048,00	\$ 342.474,00	\$ 6.463.317,00	\$ 328.628,00
GARZON S A S	\$17.731.598,00	\$ 185.039.426,00	\$ 372.641,00	\$ -	\$ 4.472.573,00	\$4.101.155,00	\$ 4.445.792,00	\$ 141.491,00
FERRETERIA GODOY S.A	\$16.962.956,00	\$ 696.737.998,00	\$ 287.819,00	\$340.650,00	\$ 4.228.520,00	\$4.492.555,00	\$ 4.703.281,00	\$ 484.772,00
CENTRAL PECUARIA S A	\$ 7.965.056,00	\$ 696.737.998,00	\$ 263.809,00	\$ -	\$ 2.035.432,00	\$3.740.186,00	\$ 4.635.433,00	\$ 873.643,00
LASERNA Y CIA INSUMOS AGROPECUARIOS S.A.S.	\$16.767.873,00	\$ 696.737.998,00	\$ 87.483,00	\$ 8.541,00	\$10.896.368,00	\$5.471.163,00	\$14.368.919,00	\$ 366.328,00
DIACEMENTO SAS	\$ 5.244.098,00	\$ 696.737.998,00	\$ 42.072,00	\$ -	\$ 4.323.573,00	\$ 307.396,00	\$ 4.392.005,00	\$ 135.056,00
BONILLA ZEA S A S	\$ 2.930.533,00	\$ 331.834.400,00	\$ 16.196,00	\$ -	\$ 1.064.840,00	\$1.768.689,00	\$ 625.512,00	\$ 658,00
RFP CONSTRUCTORA S.A.S.	\$ 8.496.510,00	\$ 331.834.400,00	\$ 271.239,00	\$ -	\$ 6.439.750,00	\$1.630.533,00	\$ 3.398.577,00	\$ 158.783,00
POLLOS TROPICAL SAS	\$17.524.146,00	\$ 185.039.426,00	\$ 178.380,00	\$ -	\$ 3.047.049,00	\$2.416.593,00	\$ 6.876.012,00	\$ 2.176.859,00
VENTAS DEL TOLIMA LTDA	\$11.556.998,00	\$ 696.737.998,00	\$ 272.985,00	\$ -	\$ 3.125.830,00	\$2.860.079,00	\$ 4.874.134,00	\$ 1.216.630,00
C.I. COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL AGROMIL	\$13.247.738,00	\$ 291.011.117,00	\$ 335.344,00	\$272.205,00	\$ 4.351.840,00	\$ 608.697,00	\$ 3.098.748,00	\$ 155.605,00
INAVIGOR SAS	\$16.766.621,00	\$ 291.011.117,00	\$ 47.498,00	\$172.863,00	\$ 3.142.812,00	\$1.497.413,00	\$ 7.054.220,00	\$ 182.884,00
CONCRE TOLIMA	\$ 6.606.672,00	\$ 291.011.117,00	\$ 896.700,00	\$ 3.087,00	\$ 2.919.254,00	\$ 766.788,00	\$ 2.456.503,00	\$ 154.887,00
FIBRATELA S.A.	\$ 8.895.911,00	\$ 696.737.998,00	\$1.431.289,00	\$200.000,00	\$ 4.718.998,00	\$2.476.072,00	\$ 4.233.123,00	\$ 187.851,00
ADRIANO DIAZ Y CIA LTDA	\$ 6.610.439,00	\$ 696.737.998,00	\$ 431.035,00	\$ 72.000,00	\$ 2.925.842,00	\$2.241.544,00	\$ 2.595.509,00	\$ 353.843,00
HIFER S.A	\$ 6.127.656,00	\$ 696.737.998,00	\$ 57.882,00	\$ 1.000,00	\$ 3.219.528,00	\$1.558.644,00	\$ 4.190.944,00	\$ 32.523,00
PRAXEDIS DE ARTUNDUAGA S A	\$17.541.088,00	\$ 291.011.117,00	\$ 320.839,00	\$ -	\$ 2.239.180,00	\$4.541.778,00	\$ 5.806.417,00	\$ 1.342.694,00
VALTA & CIA. S.A.S.	\$ 3.244.568,00	\$ 696.737.998,00	\$ 384.184,00	\$ -	\$ 1.236.172,00	\$1.527.612,00	\$ 2.784.168,00	\$ 63.946,00
PROCENOTOS GASTELBONDO BARRERA Y CIA S AS	\$ 2.745.977,00	\$ 696.737.998,00	\$ 127.935,00	\$ 2.453,00	\$ 799.019,00	\$ 229.045,00	\$ 2.010.827,00	\$ 34.435,00
DISTRIBUCIONES EN RED LTDA	\$ 7.418.788,00	\$ 696.737.998,00	\$ 153.945,00	\$ 20.450,00	\$ 3.977.678,00	\$1.610.563,00	\$ 3.801.888,00	\$ 314.693,00
AGROMARK S.A.	\$ 6.562.335,00	\$ 696.737.998,00	\$ 600.759,00	\$ -	\$ 2.042.900,00	\$3.007.030,00	\$ 780.207,00	\$ 1.758.285,00
DISEÑOS,INGENIERIA, ARQUITECTURA Y	\$ 4.599.841,00	\$ 331.834.400,00	\$ 506.641,00	\$ -	\$ 2.334.651,00	\$ 930.000,00	\$ 1.617.858,00	\$ 37.852,00
DEPOSITO SAN CARLOS LTDA	\$ 5.299.723,00	\$ 696.737.998,00	\$ 250.768,00	\$ -	\$ 1.183.013,00	\$2.274.667,00	\$ 1.891.375,00	\$ 97.080,00
DISTRIBUIDORA MARTINEZ Y VILLANUEVA S A S	\$ 2.850.097,00	\$ 696.737.998,00	\$ 185.885,00	\$ 40.800,00	\$ 460.288,00	\$ 404.988,00	\$ 1.172.281,00	\$ 560.552,00
TEMPORALES UNO A S.A.	\$ 1.802.441,00	\$ 14.035.388,00	\$ 345.897,00	\$140.953,00	\$ 1.311.707,00	\$ -	\$ 648.546,00	\$ 6.853,00
LIMITADA	\$ 6.159.830,00	\$ 291.011.117,00	\$ 766.004,00	\$623.324,00	\$ 2.425.916,00	\$1.062.502,00	\$ 2.641.258,00	\$ 268.583,00
EN C .	\$12.246.382,00	\$ 696.737.998,00	\$ 80.924,00	\$ -	\$ 4.095.775,00	\$1.738.816,00	\$ 4.934.495,00	\$ 384.138,00
PIJAOS MOTOS S.A.	\$ 7.503.204,00	\$ 696.737.998,00	\$ 243.282,00	\$ -	\$ 3.870.626,00	\$ 992.104,00	\$ 1.579.094,00	\$ 1.463.869,00
EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ELECTRICOS - EDELCO SAS	\$ 5.182.099,00	\$ 696.737.998,00	\$ 295.852,00	\$ -	\$ 2.381.933,00	\$2.183.891,00	\$ 3.730.148,00	\$ 192.391,00
TALANU CHEMICAL LTDA	\$11.962.501,00	\$ 696.737.998,00	\$ 113.891,00	\$ 10.168,00	\$ 5.932.507,00	\$2.991.678,00	\$ 7.491.195,00	\$ 62.143,00
NUTRIVISION LTDA.	\$ 1.157.871,00	\$ 696.737.998,00	\$ 174.107,00	\$ -	\$ 302.523,00	\$ 544.916,00	\$ 597.342,00	\$ 248.487,00
INSAR LTDA	\$ 8.179.824,00	\$ 696.737.998,00	\$ 278.753,00	\$ -	\$ 6.744.906,00	\$1.097.616,00	\$ 5.625.080,00	\$ 325.713,00
LTDA	\$ 7.484.067,00	\$ 696.737.998,00	\$ 107.226,00	\$ -	\$ 136.109,00	\$ 176.300,00	\$ 1.657.981,00	\$ 252.155,00
INSUMOS SAS	\$ 6.680.534,00	\$ 696.737.998,00	\$ 70.615,00	\$ -	\$ 5.650.289,00	\$ 880.659,00	\$ 5.399.264,00	\$ 212.595,00
INVERSIONES BOCANEGRA ORJUELA Y CIA S EN C	\$ 1.541.854,00	\$ 696.737.998,00	\$ 298.626,00	\$ -	\$ 661.832,00	\$ 124.598,00	\$ 55.897,00	\$ 1.567,00

Fuente: (Superintendencia de Sociedades, 2017)