

ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA Y RECURSOS COMPETITIVOS: UN ESTUDIO EN GRANDES EMPRESAS INDUSTRIALES DE COLOMBIA*

Gregorio Calderón Hernández^{**}

Claudia Milena Álvarez Giraldo^{***}

Julia Clemencia Naranjo Valencia^{****}

* Artículo resultado de investigación realizada en el marco del proyecto *Gestión del talento humano y estrategia empresarial en Colombia*, realizado durante el período 2002-2007, financiado por la Universidad Nacional de Colombia y ejecutado por el grupo de investigación de Cultura Organizacional y Gestión Humana. El artículo se recibió el 23-02-2009 y se aprobó el 30-05-2009.

** Doctor en Administración de Empresas y Dirección de Empresas, Universidad Pablo Olavide, Sevilla, España, 2009; Magister en Desarrollo Educativo y Social, CINDE-Universidad Pedagógica Nacional, Bogotá, Colombia, 1992; Magister en Administración, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia, 1998; Administrador de empresas, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, Colombia, 1977. Profesor titular, Universidad Nacional de Colombia. Director del grupo de investigación Cultura Organizacional y Gestión Humana Categoría A. Correo electrónico: gcalderonh@unal.edu.co.

*** Magister en Gerencia del Talento Humano, Universidad de Manizales, Manizales, Colombia, 2005; Administradora de empresas, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, Colombia, 2001. Catedrática asociada, Universidad Nacional de Colombia. Profesora T. C., Universidad de Manizales. Integrante del grupo de investigación Cultura Organizacional y Gestión Humana. Correo electrónico: calvarez@umanizales.edu.co.

**** Candidata al Doctorado en Ciencias de la Empresa, Universidad de Murcia, España; Especialista en Evaluación Socioeconómica de Proyectos de Inversión, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, Colombia, 1998; Ingeniera industrial, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, 1988. Profesora, Universidad Nacional de Colombia. Integrante del grupo de investigación Cultura Organizacional y Gestión Humana. Correo electrónico: jnaranjo@nevado.manizales.unal.edu.co.

Orientación estratégica y recursos competitivos: un estudio en grandes empresas industriales de Colombia

RESUMEN

Este artículo pretende determinar las estrategias de negocios predominantes en las empresas industriales grandes localizadas en Colombia y su relación con los factores competitivos. El modelo teórico para comprender el fenómeno se fundamentó en la teoría de recursos y capacidades, y para probar las hipótesis se empleó el modelo de factores competitivos. A fin de garantizar la calidad de la información se calcularon los índices de validez y confiabilidad y para la prueba de las hipótesis se realizaron análisis factoriales, de clústeres y de varianza. Los resultados arrojan información importante para conocer los tipos de estrategias predominantes en las empresas colombianas, los factores competitivos más empleados, los menos preferidos y la coherencia entre las estrategias y los recursos competitivos empleados. Del estudio surgen alternativas de investigación como la relación entre la estrategia y el desempeño organizacional y otras relaciones importantes, como la estrategia con los intangibles, con los recursos humanos y con la cultura organizacional.

Palabras clave:

estrategia, orientación estratégica, recursos competitivos, recursos y capacidades.

Strategic Orientation and Competitive Resources: A Study in Major Colombian Industries

ABSTRACT

This article attempts to determine predominant business strategies in large industries located in Colombia, and their relationship with competitive factors. The theoretical model to understand this phenomenon has been based on the theory of resources and capabilities and the hypotheses were tested through the competitive factors model has been used. Calculations were made for the indicators of validity and reliability in order to guarantee the quality of information; and factorial analyses were made of clusters and variants in order to test the hypotheses. The results provide important information in the discovery of predominant types of strategy in Colombian businesses, the competitive factors most (and least) preferred, and consistency between strategies and competitive resources employed. The study product produces alternatives for research such as the relationship between strategy and organisational performance, and other important relationships such as the strategy with intangibles, human resources, and organisational culture.

Keywords:

Strategy, strategic orientation, competitive resources, resources and capacities.

Orientação estratégica e recursos competitivos: um estudo em grandes empresas industriais da Colômbia

RESUMO

Neste artigo pretende-se determinar as estratégias de negócios predominantes nas grandes empresas industriais, localizadas na Colômbia e sua relação com os fatores competitivos. O modelo teórico para compreender o fenômeno fundamentou-se na teoria de recursos e capacidades, e para provar as hipóteses empregou-se o modelo de fatores competitivos. Com a finalidade de garantir a qualidade da informação, calcularam-se os índices de validade e confiabilidade, e para a prova das hipóteses realizaram-se análises de fator, de *clusters* e de variabilidade. Os resultados indicam uma informação importante para conhecer os tipos de estratégias predominantes nas empresas colombianas, os fatores competitivos mais utilizados, os menos preferidos e a coerência entre as estratégias e os recursos competitivos empregados. No estudo aparecem alternativas de pesquisa, assim como relação entre a estratégia e o desempenho organizacional e outras relações importantes, assim como estratégia com os intangíveis, com os recursos humanos e com a cultura organizacional.

Palavras chave:

estratégia, orientação estratégica, recursos competitivos, recursos e capacidades.

Introducción

La competitividad empresarial se explica, en buena parte, por su orientación estratégica, que, a su vez, puede ser fruto de la apropiación, el desarrollo y el despliegue de recursos estratégicos que le permiten a las organizaciones ganar ventaja competitiva sostenida (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991).

La literatura estratégica tradicional postulaba que las diferencias de resultados en las empresas eran ocasionadas fundamentalmente por desemejanzas en las características estructurales de la industria; pero desarrollos teóricos posteriores han demostrado la importancia de los recursos competitivos internos en el logro de ventajas competitivas sostenidas (Peteraf, 1993; Hamel y Prahalad, 1995; Ventura, 1996).

Entonces, es importante establecer qué factores resultan estratégicos y cuáles asumen las empresas en el momento de definir una estrategia. Esto motivó la presente investigación, cuyo objetivo central fue determinar las estrategias de negocios predominantes en las empresas industriales grandes localizadas en Colombia y su relación con los factores competitivos. Para ello se planteó una hipótesis sobre la existencia de estrategias fundamentadas en sus factores estratégicos y sobre la concordancia entre estas y sus recursos estratégicos. El presente artículo hace parte de un estudio más amplio en el que se trata de hallar la relación entre la estrategia organizacional y los recursos humanos en la empresa colombiana (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2008).

El modelo teórico para comprender el fenómeno se fundamentó en la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991; Grant, 1991) y las hipótesis se probaron con el modelo de factores competitivos, planteado por Dess y Davis (1984), adecuando los ítems usados por Camelo, Martín, Romero y Valle (2000). Para la contrastación se tomó una muestra de empresas industriales grandes de Colombia y se establecieron los índices de validez y confiabilidad (a fin de garantizar la calidad de la información). En cuanto a la prueba de las hipótesis, se realizaron análisis factoriales, de clústeres y de varianza.

Los resultados arrojan información importante para conocer los tipos de estrategias predominantes en las empresas colombianas, los factores competitivos que más emplean y los menos preferidos, así como la coherencia entre las estrategias y los recursos competitivos empleados.

1. Marco teórico

En esta sección se realiza una aproximación al concepto y a las características de la estrategia, centrándose en la teoría de recursos y capacidades que sustenta la investigación; a partir de esta revisión se formulan las respectivas hipótesis.

1.1 *Aproximación al concepto y a las características de la estrategia*

Los esfuerzos iniciales de la gerencia se orientaron a encontrar las mejores prácticas internas que facilitarían el éxito de las empresas. En este marco se dieron los trabajos seminales de Chandler (1962) y Ansoff (1965),

que trataron de adecuar la estrategia y la estructura, haciendo hincapié en los conceptos de fortalezas y debilidades, posiblemente fundamentados en autores anteriores, como Selznick (1957) y Penrose (1959), quienes, según Hoskisson, Hitt, Wan y Yiu:

Insistieron en la organización interna de las características y los procesos, tales como procesos de toma de decisiones, procesamiento limitado de información, poder y coalición, y estructuras jerárquicas. En muchos aspectos, es probable que el desarrollo temprano de la gestión estratégica se haya visto influido, al menos en cierta medida, por estos primeros clásicos donde se detallan procesos internos de la organización y se centran en el importante papel de los directivos. (1999, p. 421)

La estrategia, que se ha definido como “el resultado de un proceso formal de planeación” (Hill y Jones, 2005, p. 10.), tradicionalmente se ha considerado desde dos perspectivas: como contenido y como proceso, y esta a su vez podría interpretarse como plan o como posición. La primera se refiere a los *qué* de carácter tecnoeconómico, y la segunda, a variables más psicológicas, culturales y políticas (Camisón, 1997).

La estrategia como plan se centra en el estudio de los medios que la empresa emplea para alcanzar sus fines, específicamente la definición del negocio y la forma de competir, mientras la estrategia como posición se preocupa de las relaciones con su medio ambiente. Por otra parte, la investigación en estrategia ha tenido dos enfoques: la formulación de la estrategia y la implementación

(Rodríguez y Ventura, 2002). La presente investigación se centra en la decisión de las empresas al momento de considerar los factores competitivos clave para la formulación de la estrategia.

La estrategia cumple el triple papel de ser sustento de las decisiones empresariales (en especial de la coherencia entre ellas), servir de medio de coordinación y comunicación a los integrantes de la organización y constituirse en propósito estratégico en el largo plazo; pero convertirse en el medio fundamental para la dirección de las organizaciones requiere que les permita a estas ser competitivas, esto es, que en su desarrollo facilite a las empresas construir ventajas competitivas sostenibles.

En su desarrollo inicial, la estrategia se fundó en las fortalezas y debilidades de la empresa, pero posteriormente —en especial por los aportes de las cinco fuerzas de Porter (1980)— se orientó hacia su entorno, especialmente en las fallas del mercado y en la asimetría de asignación de recursos. Este paradigma, conocido como estructura-conducta-resultado, asume que las variables estructurales determinan los comportamientos de las empresas y estos generan un grado de eficiencia y, por lo tanto, de resultados, de manera que se deja a la organización tan sólo una opción pasiva de adaptación, pues la capacidad para generar ventaja competitiva recae principalmente en la manera cómo se posiciona y se diferencia en una industria (Hoskisson et al., 1999).

La coincidencia de dos nuevas teorías, la de *recursos y capacidades* y la de la *estrategia*

basada en las competencias, marca un retorno a la importancia de los aspectos internos, en equilibrio con los aspectos externos, para lograr la ventaja competitiva. La teoría de recursos y capacidades argumenta la importancia de los recursos y las capacidades para la apropiada selección e implementación de la estrategia (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984; Teece, Pisano y Shuen, 1997). Los recursos hacen referencia a los insumos del proceso productivo, mientras que las capacidades se refieren a las habilidades y aptitudes de la empresa para combinar dichos recursos y tratar de alcanzar un fin u objetivo establecido (Hitt, Ireland y Hoskisson, 1999).

Este enfoque permite “aproximar e integrar dentro de un marco conceptual las teorías centradas en el contenido de las decisiones estratégicas con las teorías centradas en el proceso” (Ventura, 1996, p. 84) y motiva a las organizaciones a centrarse en la identificación y desarrollo de aquellos factores estratégicos que aseguren el logro de una ventaja competitiva y, por lo tanto, resultados superiores.

La teoría de la estrategia basada en las competencias considera que las competencias distintivas o *core competences* son la principal fortaleza empresarial y, por lo tanto, básicas para la selección de la estrategia, al hacer énfasis en los intangibles como fuente de ventaja (Hamel y Prahalad, 1995), y aunque se han desarrollado diversos modelos para comparar y explicar la selección y formulación de las estrategias, en la presente investigación se emplea el asumido por Dess y Davis (1984), quienes a partir de 22 factores

competitivos plantearon que las empresas se diferencian por la manera como utilizan los factores competitivos para asumir decisiones estratégicas.

Otro aspecto importante para el presente trabajo es el reconocimiento de la existencia de grupos estratégicos, entendidos como un conjunto de empresas que siguen una estrategia similar con base en un conjunto de variables estratégicas seleccionadas y que dicha estrategia, en general, tiene efectos en sus desempeños (Hunt, 1972).

1.2 Hipótesis

Con base en los anteriores planteamientos teóricos, se formulan dos hipótesis que se contrastaron en la presente investigación:

Hipótesis 1. En las grandes empresas industriales colombianas se pueden identificar estrategias de negocio relacionadas con el peso que otorgan a sus factores competitivos.

Hipótesis 2. Hay coherencia entre la orientación estratégica de las empresas y la importancia dada a sus recursos competitivos.

Estas hipótesis pretenden contrastar la existencia de estrategias de negocios relacionadas con el peso que las organizaciones les dan a sus factores competitivos y el supuesto de que estos recursos y capacidades definen su orientación estratégica (Camelo et al., 2000). Las hipótesis se fundamentan en la teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos (Grant, 1991; Barney, 1991).

2. Metodología

Una vez establecidos los elementos conceptuales de la investigación y las relaciones teóricas existentes entre las variables objeto de estudio y sus respectivas hipótesis, en esta sección se presenta la forma como se buscó la evidencia empírica que permitió el contraste de las mencionadas hipótesis.

2.1 Recolección de información

Para la contrastación empírica se recurrió a la población de grandes empresas industriales localizadas en el país. Tres razones hacen interesante a este grupo de empresas para ser estudiadas: el sector aporta significativamente al producto interno bruto (PIB) total (15%) y a la producción industrial del país (60%) (Gómez et al., 2004); las exigencias de los mercados internacionales y las crisis de los últimos años han presionado en especial a este tipo de empresas a desarrollar estrategias de modernización, y es en las empresas grandes donde existe mayor probabilidad de encontrar estrategias competitivas más explícitas y sistemáticas.

Para delimitar la población se tomó la base de datos comercial de la revista *Dinero*, que contiene las 5.000 empresas más grandes del país. De estas se escogieron las empresas industriales con activos superiores a 30.000 salarios mínimos legales vigentes a pesos de 2004, lo cual arrojó un total de 587 empresas, de las cuales se recolectaron 199 cuestionarios válidos.

El procedimiento utilizado para la recolección de la información fue la encuesta au-

toadministrada (postal y correo electrónico) con refuerzo telefónico (Sanabria, 1999), aplicada a los gerentes generales o quienes ellos delegaran (Anexo A).

2.2 Consistencia de la muestra

Se lograron respuestas de 199 empresas, para una tasa de respuesta del 33,9%. También se calculó el error muestral (5,6%) si se hubiera utilizado un procedimiento aleatorio simple y considerando el tamaño óptimo de muestra para un nivel de confianza del 95,5% y la máxima varianza (Cuadro 1).

Cuadro 1

Información sobre la muestra/población

Características	Información
Población objeto estudio	Empresas colombianas con activos superiores a 30 millones de pesos de 2004
Período de recolección	2005-2006
Medio de recolección	Postal e internet, con refuerzo telefónico
Unidad muestral	Empresa
Tamaño de la muestra/universo	199/587
Tasa de respuesta	33,9%
Error experimental/Nivel de confianza	5,6%/95%
Fuente	Gerente general o su delegado

Fuente: elaboración propia.

Para verificar la consistencia de la muestra se realizó un análisis de varianza (ANOVA) para comprobar si existen diferencias significativas entre las empresas que respondieron los cuestionarios y las que no lo hicieron. Los resultados muestran que no se presentan dife-

rencias significativas entre las empresas que respondieron y las que no respondieron, para un nivel de significación de 0,01; en otras palabras, puede afirmarse que no existe un sesgo en la muestra obtenida.

2.3 Medición de la estrategia empresarial

Como cualquier *constructo*, medir la estrategia resulta complejo; en la revisión de la literatura se detectaron diversas maneras para hacerlo. Una forma de determinar la estrategia es pedirles a los altos directivos de la organización que se autclasifiquen a partir de una descripción suministrada de estrategias tipo, esto implica seleccionar previamente una tipología estratégica, definir cada uno de los tipos que la integran y redactarlas de manera concisa, para suministrarlas al encuestado (James y Hatten, 1995).

Otra forma de obtener información sobre la estrategia es construyendo un test multidimensional y medirlo a través de una escala de Likert, en la que el encuestado ubica su empresa en cada uno de los ítems de la escala. Por último, se encontró otra modalidad que no parte de tipologías preconstruidas, sino que a partir de un listado de recursos y capacidades con que las empresas compiten en el mercado, se construye un test que la empresa valora en una escala de Likert para cada factor (Camelo, Martín, Romero y Valle, 2004).

Dados los intereses y el tipo de hipótesis que se pretende testar en la presente investigación, la estrategia se midió de dos maneras: en primer lugar, se llevó a cabo una autclasificación de las empresas, para lo cual en

el cuestionario se describieron cuatro posibilidades de la manera como las empresas responden a los cambios del entorno y se les pedía se ubicaran en un continuo de 0 a 7. Para la descripción se empleó el modelo de Miles y Snow (1984) y los descriptores fueron adaptados de la investigación hecha en España por Valle, Martín, Romero y Dolan (2000). Para valorar los resultados se siguió el esquema de Valle et al. (2000), así:

0	Estrategia no identificada.
1-2	Estrategia prospectiva.
3-4-5	Estrategia analizadora.
6-7	Estrategia defensiva.

Esta perspectiva se emplea en el estudio tan sólo con fines descriptivos, pero dado que interesa realizar análisis explicativo, para probar la primera hipótesis se complementó con otros mecanismos, a fin de precisar la segunda estrategia, a partir de los factores competitivos. Por tal motivo se empleó la propuesta de Dess y Davis (1984), adecuando los ítems usados por Camelo et al. (2000). A continuación se presentan los factores competitivos utilizados:

- Calidad del producto.
- Desarrollo de nuevos productos.
- Productividad del negocio.
- Esfuerzo continuo de reducción del costo.
- Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de calidad del producto.
- Precio.
- Gama amplia de productos.
- Esfuerzo por lograr una marca identificable.
- Influir en los canales de distribución.

- Esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas.
- Innovación en el proceso de fabricación.
- Capacidades amplias de servicio al cliente.
- Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado.
- Mantenimiento de niveles bajos de inventario.
- Mejora de los productos existentes.
- Innovación en técnicas y métodos de mercadeo.
- Promoción y publicidad por encima de la media del sector.
- Capacidad para fabricar productos especializados.
- Especialización en segmentos geográficos.
- Productos en segmentos de alto precio.
- Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad.
- Esfuerzos para alcanzar una reputación.

2.4 Indicadores de validez y confiabilidad

Aunque el instrumento que se utilizó en la presente investigación se adaptó de investigaciones anteriores, y su validez y confiabilidad fue contrastada en otros contextos, se considera importante calcular indicadores que garanticen que los resultados son válidos y confiables en el caso colombiano. Siguiendo a Venkatraman y Grant (1996), se analizaron los siguientes índices para establecer la validez y confiabilidad de las escalas construidas: validez de contenido, fiabilidad o consistencia interna y validez convergente.

La validez de contenido —que busca garantizar que los test constituyan una muestra adecuada y representativa de los contenidos que pretenden evaluar— no puede medirse con métodos cuantitativos, por ello “se utilizan los juicios con frecuencia consensuales, para determinar si el contenido de los ítems es apropiado o no lo es” (Latiesa, 2000, p. 420). Para la presente investigación se realizaron tres actividades: una revisión exhaustiva de la literatura especializada, un juicio de expertos y un pretest en ocho empresas manufactureras de Manizales.

La fiabilidad indica el grado en que distintos ítems son coherentes entre sí y pueden ser utilizados para medir una misma magnitud (Jerez, 2001). Es una medida de la homogeneidad. Si los distintos ítems de un instrumento pretenden medir un mismo concepto, es esperable que las respuestas estén relacionadas entre sí. En este caso, para comprobar el grado de fiabilidad se calculó en el coeficiente alfa de Cronbach, que arrojó un índice de 0,903, que demostró una alta consistencia interna.

La validez convergente se refiere al grado de coincidencia entre múltiples medidas de la misma magnitud con diferentes métodos. De forma operativa, esta validez existe cuando se obtiene una correlación significativa entre las variables en las que se descompone aquella que se pretende *operacionalizar* y que teóricamente se había supuesto formaba parte de esta (Jerez, 2001). Se realizó el análisis a través de correlaciones entre las diversas dimensiones y como resultado se obtuvo que las correlaciones son significativas al 5%, lo

cual corrobora la existencia de validez convergente (Anexo B).

2.5 Modelo para comprobar las hipótesis

Para establecer los perfiles estratégicos (recursos estratégicos) se realizó un análisis factorial a través del método de componentes principales y con rotación varimax; se estableció como criterio de saturación que el valor propio fuera igual o superior a uno y un factor de carga igual o superior a 0,4 (véase Cuadro 3).

Para determinar la orientación estratégica, o lo que es igual, identificar las estrategias empresariales (Hipótesis 1) se efectuó un análisis de clúster utilizando el método K-means; entre tanto, para contrastar la Hipótesis 2 se realizó un ANOVA entre las estrategias encontradas y los recursos estratégicos.

3. Hallazgos

Los resultados de la investigación se presentan en tres partes; las dos primeras, de carácter descriptivo, muestran las características de las empresas en función de los factores competitivos y los perfiles estratégicos; mientras en la tercera se incluyen los hallazgos relacionados con la contrastación de las hipótesis.

3.1 Características de las empresas en función de los factores competitivos

Como se observa en el Gráfico 1, hay cuatro factores muy valorados por las empresas de

la muestra en el momento de establecer su estrategia (puntuaciones iguales o superiores a 4,5 en una escala de 1 a 5), que en su orden son: calidad del producto, productividad del negocio, esfuerzo para establecer procedimientos de control de calidad del producto y esfuerzo por la reducción de costos.

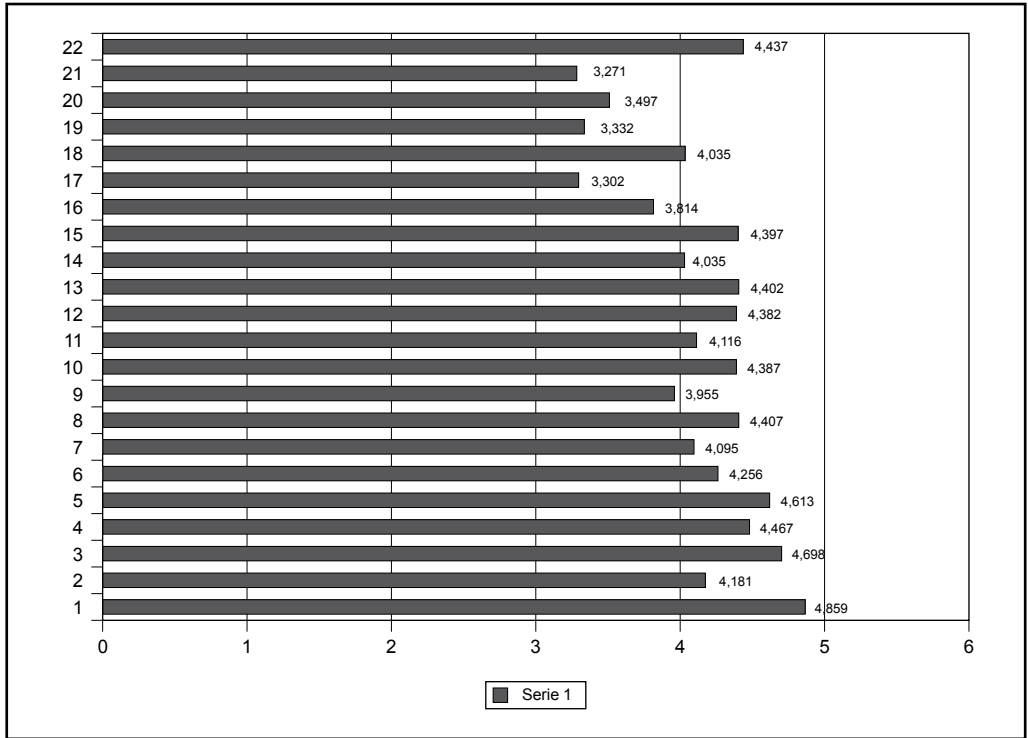
Por el contrario, existen cuatro factores que las empresas no consideran determinantes para su competitividad (puntuaciones iguales o inferiores a 3,5): esfuerzo por mejorar la calidad de la publicidad, promoción y publicidad por encima de la media del sector, especialización en segmentos geográficos y desarrollo de productos de alto precio.

Sin embargo, considerando que estos valores promedios no permiten realizar un análisis discriminatorio entre empresas ni una categorización de factores como respaldo a la competitividad, se efectuó un análisis factorial y un análisis de clúster, los cuales facilitan la estructuración de perfiles estratégicos.

3.2 Perfiles estratégicos: identificación de los recursos estratégicos de las empresas

Como se puede observar en el Cuadro 2, existen cinco factores con las siguientes características: el primero comprende 14 de las 22 variables originales y se destaca por el esfuerzo por el mejoramiento de procesos y productos (exigencias en el control de calidad, innovación en el proceso de fabricación y mejora de productos, formación y entrenamiento del personal) y por la orientación al cliente (identidad de marca, canales de distribución, servicio al cliente, innovación

Gráfico 1
Valoración de los factores competitivos por parte de las empresas



Fuente: elaboración propia.

Cuadro 2
Matriz de componentes de los factores competitivos

Ítems	Componentes				
	1	2	3	4	5
1. Calidad del producto	0,477	0,502	-0,161	0,195	0,050
2. Desarrollo de nuevos productos	0,540	0,039	0,023	0,590	0,323
3. Productividad del negocio	0,476	0,539	-0,273	-0,052	0,153
4. Esfuerzo continuo de reducción de costos	0,476	0,461	-0,341	-0,143	0,207
5. Esfuerzo riguroso en establecimiento de procedimientos de control de calidad del producto	0,708	0,366	-0,127	0,021	-0,079
6. Precio	0,389	0,197	-0,212	-0,262	-0,125
7. Gama amplia de productos	0,467	-0,308	-0,295	0,470	0,004
8. Esfuerzo por lograr una marca identificable	0,731	-0,189	-0,174	0,225	-0,272

Continúa

Ítems	Componentes				
	1	2	3	4	5
9. Influir en canales de distribución	0,671	-0,360	-0,235	0,011	-0,054
10. Esfuerzo por mejorar la validez de las materias primas	0,646	0,230	0,059	-0,212	-0,412
11. Innovación en el proceso fabricación	0,622	0,183	0,237	0,060	0,048
12. Capacidades amplias de servicio al cliente	0,736	0,276	0,172	-0,066	0,064
13. Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado	0,635	0,177	0,304	-0,113	0,019
14. Mantenimiento de niveles bajos de inventario	0,564	0,062	0,066	-0,419	0,240
15. Mejora de los productos existentes	0,656	0,081	-0,029	0,040	0,110
16. Innovación en técnicas y métodos de mercadeo	0,650	-0,464	-0,073	-0,162	0,148
17. Promoción y publicidad por encima de la media del sector	0,667	-0,560	-0,122	-0,002	-0,030
18. Capacidad para fabricar productos especializados	0,449	0,181	0,552	0,375	-0,067
19. Especialización en segmentos geográficos	0,497	-0,285	0,197	-0,270	0,360
20. Productos en segmentos de alto precio	0,405	-0,258	0,524	-0,042	0,141
21. Esfuerzo por mejorar la calidad de la publicidad	0,621	-0,601	-0,156	-0,125	-0,018
22. Esfuerzos para alcanzar una reputación	0,560	-0,002	0,173	-0,047	-0,593

Fuente: elaboración propia.

en mercadeo y esfuerzos en promoción y publicidad). Por estas características se le ha denominado *eficiencia interna*.

Al segundo factor, conformado por las variables calidad del producto y productividad del negocio, se le ha denominado *excelencia operativa*; mientras el tercero, que agrupa capacidad para fabricar productos especializados y productos en segmentos de alto precio, se identifica como *especialización*. El cuarto factor lo hemos denominado *innovación en productos*, por cuanto incluye las variables originales desarrollo de nuevos productos y gama amplia de productos. El último factor se identifica con la *búsqueda de la reputación*

o buen nombre de la empresa. En el Cuadro 3 se identifican dichos factores, considerados estratégicos.

Cuadro 3

Interpretación de factores: recursos estratégicos

Factores	Recursos estratégicos
F1	Eficiencia interna
F2	Excelencia operativa
F3	Especialización
F4	Innovación en productos
F5	Búsqueda de la reputación

Fuente: elaboración propia.

3.3 Orientaciones estratégicas: análisis de clústeres

Para identificar si existen conjuntos empresariales a partir de las decisiones estratégicas y, por lo tanto, establecer una orientación estratégica por parte de las empresas, se rea-

lizó un análisis de conglomerados K-means. El mejor resultado para el análisis de clúster corresponde a dos agrupaciones con 121 y 78 empresas, respectivamente, sin tener que eliminar ninguno de los 22 factores, pues todos resultaron significativos ($p \leq 0,05$), como se puede observar en el Cuadro 4.

Cuadro 4
ANOVA de clústeres de factores competitivos

Ítem		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	f	Sig.
1. Calidad del producto	Intergrupos	1,35792812	1	1,35792812	7,28868	0,008
	Intragrupos	36,7023734	197	0,18630646		
2. Desarrollo de nuevos productos	Intergrupos	21,7404569	1	21,7404569	35,766	0,000
	Intragrupos	119,74698	197	0,60785269		
3. Productividad del negocio	Intergrupos	6,44430086	1	6,44430086	22,8887	0,000
	Intragrupos	55,4652469	197	0,28154948		
4. Esfuerzo continuo de reducción de costos	Intergrupos	3,26941126	1	3,26941126	6,42351	0,012
	Intragrupos	100,268277	197	0,50897603		
5. Esfuerzo riguroso en establecimiento de procedimientos de control de calidad del producto	Intergrupos	16,3177064	1	16,3177064	48,059	0,000
	Intragrupos	66,8883238	197	0,33953464		
6. Precio	Intergrupos	3,0311528	1	3,0311528	6,1625	0,014
	Intragrupos	96,8984954	197	0,49187054		
7. Gama amplia de productos	Intergrupos	29,5673664	1	29,5673664	44,9378	0,000
	Intragrupos	129,618563	197	0,65796225		
8. Esfuerzo por lograr una marca identificable	Intergrupos	65,5304686	1	65,5304686	156,479	0,000
	Intragrupos	82,4996821	197	0,41878011		
9. Influir en canales de distribución	Intergrupos	87,6436111	1	87,6436111	131,851	0,000
	Intragrupos	130,949354	197	0,66471753		
10. Esfuerzo por mejorar la validez de las materias primas	Intergrupos	27,6014529	1	27,6014529	53,5162	0,000
	Intragrupos	101,604577	197	0,51575928		
11. Innovación en el proceso de fabricación	Intergrupos	33,7613949	1	33,7613949	52,5437	0,000
	Intragrupos	126,580314	197	0,64253966		

Continúa

Ítem		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	f	Sig.
12. Capacidades amplias de servicio al cliente	Intergrupos	25,5185277	1	25,5185277	50,5463	0,000
	Intragrupos	99,4563467	197	0,50485455		
13. Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado	Intergrupos	13,5569328	1	13,5569328	28,3268	0,000
	Intragrupos	94,2822632	197	0,47859017		
14. Mantenimiento de niveles bajos de inventario	Intergrupos	17,4204355	1	17,4204355	30,8248	0,000
	Intragrupos	111,3333333	197	0,56514382		
15. Mejora de los productos existentes	Intergrupos	21,5435735	1	21,5435735	42,4007	0,000
	Intragrupos	100,094618	197	0,50809451		
16. Innovación en técnicas y métodos de mercadeo	Intergrupos	69,7061084	1	69,7061084	108,628	0,000
	Intragrupos	126,414495	197	0,64169794		
17. Promoción y publicidad por encima de la media del sector	Intergrupos	117,082148	1	117,082148	168,571	0,000
	Intragrupos	136,8274	197	0,69455533		
18. Capacidad para fabricar productos especializados	Intergrupos	9,96875083	1	9,96875083	11,7747	0,001
	Intragrupos	166,785018	197	0,84662446		
19. Especialización en segmentos geográficos	Intergrupos	40,5784485	1	40,5784485	34,5263	0,000
	Intragrupos	231,532104	197	1,17528987		
20. Productos en segmentos de alto precio	Intergrupos	28,5603563	1	28,5603563	32,4871	0,000
	Intragrupos	173,188387	197	0,87912887		
21. Esfuerzo por mejorar la calidad de la publicidad	Intergrupos	103,806471	1	103,806471	126,593	0,000
	Intragrupos	161,540263	197	0,82000133		
22. Esfuerzos para alcanzar una reputación	Intergrupos	21,72685	1	21,72685	38,4778	0,000
	Intragrupos	111,237974	197	0,56465977		

Fuente: elaboración propia.

El clúster 1 puntuó por encima en todos los factores analizados, pero valora en especial la calidad (variables 1, 5 y 15), la productividad, la marca y la reputación; mientras que las empresas que lo integran se preocupan poco por aspectos del mercadeo como

la promoción, la segmentación geográfica, los segmentos de alto precio o la calidad de la publicidad (variables 17, 19, 20 y 21). Por lo anterior, a esta estrategia se le identifica como *estrategia de diferenciación por la calidad* (Cuadro 5).

Cuadro 5
Análisis descriptivo por clúster

Ítem	Clúster 1 n=121 Media (sd)	Clúster 2 n=78 Media (sd)
1. Calidad del producto	4,926 (0,263)	4,756 (0,607)
2. Desarrollo de nuevos productos	4,446 (0,670)	3,769 (0,925)
3. Productividad del negocio	4,843 (0,365)	4,474 (0,716)
4. Esfuerzo continuo de reducción de costos	4,570 (0,589)	4,308 (0,872)
5. Esfuerzo riguroso en establecimiento de procedimientos de control de calidad del producto	4,843 (0,387)	4,256 (0,797)
6. Precio	4,355 (0,669)	4,103 (0,749)
7. Gama amplia de productos	4,405 (0,690)	3,615 (0,970)
8. Esfuerzo por lograr una marca identificable	4,868 (0,340)	3,692 (0,944)
9. Influir en canales de distribución	4,488 (0,607)	3,128 (1,061)
10. Esfuerzo por mejorar la validez de las materias primas	4,686 (0,563)	3,923 (0,908)
11. Innovación en el proceso de fabricación	4,446 (0,695)	3,603 (0,944)
12. Capacidades amplias de servicio al cliente	4,669 (0,523)	3,936 (0,931)
13. Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado	4,612 (0,568)	4,077 (0,849)
14. Mantenimiento de niveles bajos de inventario	4,273 (0,695)	3,667 (0,832)
15. Mejora de los productos existentes	4,661 (0,585)	3,987 (0,875)
16. Innovación en técnicas y métodos de mercadeo	4,289 (0,747)	3,077 (0,879)
17. Promoción y publicidad por encima de la media del sector	3,917 (0,802)	2,346 (0,880)
18. Capacidad para fabricar productos especializados	4,215 (0,777)	3,756 (1,107)
19. Especialización en segmentos geográficos	3,694 (1,048)	2,769 (1,139)
20. Productos en segmentos de alto precio	3,802 (0,891)	3,026 (1,006)
21. Esfuerzo por mejorar la calidad de la publicidad	3,851 (0,872)	2,372 (0,955)
22. Esfuerzos para alcanzar una reputación	4,702 (0,542)	4,026 (0,993)

Fuente: elaboración propia.

Las empresas del clúster 2, al igual que las anteriores, poco valoran las variables de mercadeo, por ejemplo, canales de distribución, innovación en técnicas y métodos

de mercadeo, y las otras mencionadas en el clúster anterior, pero valoran más el esfuerzo continuo en la reducción de costos, el control de calidad en el producto y el precio. En

consecuencia, se identifica como *estrategia de liderazgo en costos*.

El análisis de conglomerados K-means presenta evidencia para aceptar la hipótesis según la cual en grandes empresas industriales colombianas se pueden identificar estrategias de negocio relacionadas con el peso que otorgan a sus factores competitivos; específicamente se identifican en la investigación las estrategias de *diferenciación por la calidad y liderazgo en costos*.

Con el fin de conocer qué tanto la orientación estratégica de las empresas (Cuadro 5) está relacionada con los recursos estratégicos (Cuadro 3), se realizó un ANOVA en una vía para la cual se creó una nueva variable denominada *orientación estratégica*, que podía tomar dos valores: valor 1, si la estrategia es de “diferenciación por la calidad”, y valor 2,

si la estrategia es de “liderazgo en costos”. Los resultados se muestran en el Cuadro 6.

Allí se observa que los cinco factores estratégicos presentan diferencias significativas en relación con la estrategia seguida por la empresa ($p \leq 0,05$). Para identificar qué factor estratégico incide en la orientación estratégica, se realizó un análisis descriptivo entre los tipos de estrategia y los recursos estratégicos y de este se concluyó que si bien en ambas estrategias impactan los factores excelencia operativa e innovación en productos, en la de diferenciación por la calidad tiene peso la búsqueda de reputación. Se puede afirmar, además, que la eficiencia interna y la especialización son los factores de menor importancia en ambas orientaciones estratégicas (Cuadro 7). Esto es evidencia para aceptar la Hipótesis 2.

Cuadro 6

ANOVA de la orientación estratégica: factores estratégicos

Recursos estratégicos		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	f	Sig.
Eficiencia interna	Intergrupos	38,666	1	38,666	270,110	0,000
	Intragrupos	28,200	197	0,143		
Excelencia operativa	Intergrupos	3,430	1	3,430	19,674	0,000
	Intragrupos	34,342	197	0,174		
Especialización	Intergrupos	18,069	1	18,069	35,134	0,000
	Intragrupos	101,315	197	0,514		
Innovación en productos	Intergrupos	15,905	1	15,905	75,077	0,000
	Intragrupos	41,733	197	0,212		
Búsqueda de reputación	Intergrupos	24,576	1	24,576	67,118	0,000
	Intragrupos	72,135	197	0,366		

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 7

Análisis descriptivo entre orientación estratégica y factores estratégicos

Factores estratégicos	Diferenciación por calidad		Liderazgo en costos	
	Media	(sd)	Media	(sd)
Eficiencia interna	4,396	(0,334)	3,523	(0,437)
Excelencia operativa	4,884	(0,264)	4,615	(0,581)
Especialización	4,008	(0,645)	3,391	(0,816)
Innovación en productos	4,624	(0,372)	4,045	(0,571)
Búsqueda de reputación	4,694	(0,430)	3,974	(0,805)

Fuente: elaboración propia.

4. Discusión de resultados

Los resultados presentan evidencias que permiten confirmar el cumplimiento de las dos hipótesis formuladas: existen, en la empresa industrial colombiana, estrategias conformadas a partir de los recursos competitivos y estas estrategias son coherentes con los recursos estratégicos empleados por la empresa.

Un resultado de carácter descriptivo importante para el contexto colombiano es haber detectado un cambio en la orientación estratégica de las empresas, pues como país en vía de desarrollo, con procesos de apertura reciente, las empresas se habían concentrado en estrategias de racionalización y control de costos (Malaver, 2002) y una vez superada la primera crisis, al parecer, se están focalizando en competir con base en la calidad. Las cifras halladas en la investigación muestran un panorama alentador, pues solamente el 39% de las empresas se localizaron en la es-

trategia de reducción de costos, mientras el 61% quedaron clasificadas en la de diferenciación por la calidad.

Estos resultados refuerzan los hallazgos de otros investigadores, que encontraron la tendencia de las empresas a centrarse en capacidades y estrategias que fortalecen su diferenciación antes que centrarse en la disminución de costos:

Por lo visto, las empresas manufactureras de la Región, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, parecen alejarse de la competencia basada en los costos, especialmente por desventajas en los precios de las materias primas y de las economías de escala, y tienden a forjar sus capacidades y estrategias competitivas en la diferenciación del producto, relacionada con factores objetivos de calidad, como la confiabilidad y desempeño. (Malaver y Vargas, 2006, p. 43)

Otro resultado interesante fue la identificación del poco valor que las empresas, independiente de su estrategia, dan a los factores relacionados con el mercadeo. En ambos clústeres (Cuadro 5), los promedios más bajos correspondieron a aspectos como la innovación en mercadeo, la promoción, la segmentación geográfica, los segmentos de alto precio o la calidad de la publicidad; sin embargo, son precisamente en algunos de estos factores en los que más se diferencian los dos clústeres, en su orden: mantenimiento de promoción y publicidad por encima de la media del sector, canales de distribución, calidad de la publicidad, identidad de la marca e innovación en mercadeo. En contraposición, los factores más valorados fueron, en su orden:

calidad del producto, productividad del negocio, rigurosos procedimientos de control de calidad y esfuerzo por reducir costos.

Un aporte adicional a la identificación de las estrategias y los recursos estratégicos fue haber encontrado que los factores más diferenciadores entre las dos estrategias son aquellos asociados con las capacidades dinámicas (Hamel y Prahalad, 1995) pues, como se observa en el Cuadro 5, mientras que los promedios en productividad, costos, procedimientos de control de calidad y precio son muy similares en los dos clústeres (que pueden considerarse capacidades funcionales), los resultados en desarrollo de nuevos productos, portafolio amplio de productos, marca, canales de distribución, innovación en proceso y en mercadeo, registran significativas diferencias; aunque sorprende que no fuera posible identificar una estrategia específica de innovación.

Esto muestra que si bien algunas características de innovación marcan diferencia entre las dos estrategias, como ya lo habían constatado Malaver y Vargas (2004b), la innovación no cumple un papel verdaderamente estratégico en las empresas:

... la innovación es, básicamente, inducida por factores coyunturales —como demandas puntuales de los clientes o la necesidad de adaptar la tecnología adquirida—, antes que por una intencionalidad estratégica, expresada en planes estratégicos o agendas de innovación, o por el empuje del conocimiento proveniente de las actividades de I+D. (Malaver y Vargas, 2006, p. 266)

Si bien aún las empresas no tienen una alta inversión en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), por cuanto se centran en mejorar sus capacidades productivas antes que en aumentar su capacidad tecnológica (Malaver y Vargas, 2004a), vale la pena resaltar los puntajes relativamente altos (Cuadro 5), especialmente en el clúster 1, de los factores de tecnología e innovación: desarrollo de nuevos productos, innovación en procesos, mejora de productos e innovación en mercadeo.

Esto resulta importante en el momento de considerar la construcción de ventajas competitivas, pues como lo plantean Malaver y Vargas, existe una relación directa entre la competitividad, la tecnología y la innovación:

Así lo indica el hecho de que las mayores capacidades competitivas se presenten en los factores de diferenciación, que los más altos grados de novedad se encuentren en las innovaciones de producto y que, finalmente, los mayores efectos e impactos competitivos de las innovaciones se presenten en la diferenciación del producto y el posicionamiento de las empresas. (2006, p. 267)

Para concluir la discusión de los hallazgos vale la pena anotar que, dada la metodología seguida —a las empresas no se les indagó explícitamente por su estrategia, sino que esta se dedujo de su comportamiento frente a los factores competitivos—, los resultados adquieren especial importancia, por cuanto no se está considerando la capacidad de planear y de cumplir estos planes por parte de las empresas, sino que se hace referencia a lo

que Mintzberg, Quinn y Boyer (1997) denominan *estrategias emergentes*, esto es, a las estrategias que efectivamente las empresas realizan en su cotidianidad.

Conclusiones

En la investigación se hallaron evidencias para concluir que las empresas industriales colombianas grandes desarrollan estrategias fundamentadas en factores estratégicos y que dichas estrategias se asocian con los recursos estratégicos que ellas emplean.

Fueron identificadas dos estrategias y cinco recursos estratégicos: las primeras fueron denominadas diferenciación por la calidad y liderazgo en costos, y los segundos, eficiencia interna, excelencia operativa, especialización, innovación en productos y búsqueda de la reputación.

Los hallazgos evidenciaron que la necesidad de incursionar en mercados internacionales, si se quiere sobrevivir, también está haciendo tomar conciencia de la obligación de desarrollar estrategias menos reactivas y centradas en la reducción de costos y más enfocadas en la calidad y el ciclo de vida del negocio (Mendoza, 1996), pero también muestran que aún las empresas no reconocen o no asumen la innovación —no se pudo identificar una estrategia centrada en la innovación— como base de sus estrategias, además de darles poca importancia a factores críticos del mercadeo.

Si bien la finalidad del estudio se logró —identificar las estrategias de negocios

predominantes en empresas industriales de Colombia y su relación con los factores competitivos— es necesario reconocer las limitaciones de la investigación, pues esta se realizó solamente desde la perspectiva interna de recursos y capacidades y queda el reto de analizar los factores externos desde un enfoque de competitividad sistémica, lo cual obliga a considerar otras variables y otros contextos teóricos.

El estudio deja abiertas algunas alternativas de investigación, como la relación de la estrategia con el desempeño organizacional, y otras relaciones importantes, como la estrategia con los intangibles, como los recursos humanos y la cultura organizacional; al igual que el desarrollo de hipótesis más específicas sobre los recursos estratégicos y la competitividad de las empresas colombianas.

Lista de referencias

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw Hill.
- Barney, J. B. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Calderón, G., Álvarez, C. M. y Naranjo, J. C. (2008). *Estrategia empresarial y gestión humana en empresas colombianas*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Camelo, C., Martín, F., Romero, P. y Valle, R. (2000). La estrategia empresarial y la gestión de los recursos humanos: un estudio del caso español. *Estudios financieros*. 213, 149-186.

- Camelo, C., Martín, F., Romero, P. and Valle, R. (2004). Human resources management in Spain: Is it possible to speak of a typical model? *International Journal of Human Resource Management*, 15 (6), 935-958.
- Camisón, C. (1997). *La competitividad de la pyme industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Madrid: Civitas.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Dess, G. G. and Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488.
- Gómez, A., Restrepo, G., González, P. E. y Chalarca, F. A. (2004). *La industria en el Eje Cafetero y los departamentos de Bolívar, Santander, Tolima, 1985-2001*. Manizales: Crece.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33, 114-135.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1995). *Compiendo por el futuro: estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Barcelona: Ariel.
- Hill, C. W. y Jones, G. R. (2005). *Administración estratégica: un enfoque integrado*. México: McGraw Hill.
- Hitt, M., Ireland, D. y Hoskisson, R. (1999). *Administración estratégica, competitividad y conceptos de globalización*. México: Thomson.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P. and Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25 (3), 417-456.
- Hunt, M. S. (1972). *Competition in the major home appliance industry, 1960-1970*. Publicación de PhD no publicada, Harvard University, Estados Unidos.
- James, W. and Hatten, K. (1995). Research notes and communications. Further evidence on the validity of the self typing paragraph approach: Miles and Snow strategic archetypes in banking. *Strategic Management Journal*, 16, 161-168.
- Jerez, P. (2001). *La gestión de recursos humanos y el aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones*. Tesis doctoral no publicada, Universidad de Almería, España.
- Latiesa, M. (2000). Validez y fiabilidad de las observaciones sociológicas. En M. García, J. Ibáñez y F. Alvira, F., *El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación* (pp. 409-443). Madrid: Alianza.
- Malaver, F. (2002). Dinámica y transformaciones de la industria colombiana. *Cuadernos de Economía*, 21 (36), 267-317.
- Malaver, F. y Vargas, M. (2004a). El comportamiento innovador en la industria colombiana: una exploración de sus recientes cambios. *Cuadernos de Administración*, 17 (27), 33-62.
- (2004b). Los procesos de innovación en la industria colombiana: resultados de un estudio

- de casos. *Cuadernos de Administración*, 17 (28), 9-52.
- Malaver, F. y Vargas, M. (2006). *Capacidades tecnológicas, innovación y competitividad de la industria de Bogotá y Cundinamarca: resultados de una encuesta de innovación*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá-Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología-Agenda Regional de Ciencia y Tecnología-Consejo Regional de Competitividad.
- Mendoza, J. M. (1996). Competitividad y estrategias competitivas: el reto para Colombia. *Tecnología Administrativa. Revista del Departamento de Ciencias Administrativas de la Universidad de Antioquia*, 10 (22), 13-56.
- Miles, R. E. and Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 13 (1), 36-52.
- Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Willey.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-192.
- Porter, M. E. (1980). *Strategy competitive*. New York: Free Press.
- Rodríguez, J. M. y Ventura, J. (2002). Tipos de estrategias y sistemas de gestión de recursos humanos: un análisis de la industria manufacturera española. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12, 421-437.
- Sanabria, F. J. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Pirámide.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. New York: Harper & Row.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Valle, R., Martín, F., Romero, P. and Dolan, S. (2000). Business strategy, work processes and human resource training: Are they congruent? *Journal of Organizational Behavior*, 21, 283-297.
- Venkatraman, N. y Grant, J. H. (1996). Construct measurement in organizational strategy research: A critical and proposal. *Academy of Management Review*, 11, 71-87.
- Ventura, J. (1996). *Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinar*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

Anexo A

Encuesta a gerentes

I. Datos de identificación

Nombre de la empresa: _____.

Número de trabajadores (excluyendo directivos) que tiene la empresa bajo cualquier tipo de vinculación: _____.

Origen mayoritario del capital: colombiano ___ extranjero ___.

II. Información sobre los factores competitivos de la empresa

Las siguientes afirmaciones identifican características competitivas de una organización; ninguna descripción es mejor que las otras, simplemente son diferentes. Para cada una de las siguientes afirmaciones opuestas posicione a su empresa dentro de la escala 1 a 5 (encierre en un círculo el valor que mejor identifique a su empresa).

Calidad del producto	1	2	3	4	5
Desarrollo de nuevos productos	1	2	3	4	5
Productividad del negocio	1	2	3	4	5
Esfuerzo continuo de reducción del coste	1	2	3	4	5
Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de calidad del producto	1	2	3	4	5
Precio	1	2	3	4	5
Gama amplia de productos	1	2	3	4	5
Esfuerzo por lograr una marca identificable	1	2	3	4	5
Influir en los canales de distribución	1	2	3	4	5
Esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas	1	2	3	4	5
Innovación en el proceso de fabricación	1	2	3	4	5
Capacidades amplias de servicio al cliente	1	2	3	4	5
Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado	1	2	3	4	5
Mantenimiento de niveles bajos de inventario	1	2	3	4	5
Mejora de los productos existentes	1	2	3	4	5
Innovación en técnicas y métodos de mercadeo	1	2	3	4	5

Continúa

Promoción y publicidad por encima de la media del sector	1	2	3	4	5
Capacidad para fabricar productos especializados	1	2	3	4	5
Especialización en segmentos geográficos	1	2	3	4	5
Productos en segmentos de alto precio	1	2	3	4	5
Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad	1	2	3	4	5
Esfuerzos para alcanzar una reputación	1	2	3	4	5

III. Información sobre efectividad organizacional

A continuación se presentan algunos factores de desempeño organizacional. Por favor, califique de 1 a 5 qué tan importante es cada uno de los factores para el desempeño de la empresa: 1=muy poco; 5=mucho. Además, teniendo en cuenta su satisfacción frente a los resultados obtenidos por su empresa en el último año, le solicitamos valorar cada ítem en una escala de 1 a 5, donde 1=“malos resultados en el último año”, y 5=“buenos resultados en el último año”.

Factores	Importancia del factor para la empresa (1 a 5)	Satisfacción frente a resultados				
		1	2	3	4	5
Ventas		1	2	3	4	5
Tasa de crecimiento		1	2	3	4	5
Cuota de mercado		1	2	3	4	5
Ganancias operativas		1	2	3	4	5
Ganancia por ratio de ventas		1	2	3	4	5
Flujo de caja de operaciones		1	2	3	4	5
Retorno sobre la inversión		1	2	3	4	5
Desarrollo de nuevos productos		1	2	3	4	5
Desarrollo de nuevos mercados		1	2	3	4	5
Actividades de I+D		1	2	3	4	5
Programas de reducción de costos		1	2	3	4	5
Desarrollo de personal		1	2	3	4	5

Nombre de quien responde el cuestionario:

Anexo B
Correlaciones (Pearson) de factores competitivos

Ítems factores competitivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
1 Calidad del producto	1																						
2 Desarrollo de nuevos productos	0,328**	1																					
3 Productividad del negocio	0,527**	0,287**	1																				
4 Esfuerzo continuo de reducción de costos	0,368**	0,241**	0,525**	1																			
5 Esfuerzo riguroso en establecimiento de procedimientos de control de calidad del producto	0,536**	0,331**	0,471**	0,463**	1																		
6 Precio	0,165*	0,116*	0,234**	0,306**	0,315**	1																	
7 Gama amplia de productos	0,124	0,390**	0,048	0,133	0,272**	0,175*	1																
8 Esfuerzo por lograr una marca identificable	0,352**	0,382**	0,234**	0,268**	0,481**	0,158*	0,497**	1															
9 Influir en canales de distribución	0,172	0,339**	0,174*	0,214**	0,389**	0,137	0,391**	0,582**	1														
10 Esfuerzo por mejorar la validez de las materias primas	0,297**	0,126*	0,394**	0,311**	0,567**	0,302**	0,179*	0,439**	0,366**	1													
11 Innovación en el proceso de fabricación	0,272**	0,357**	0,300**	0,305**	0,501**	0,151*	0,224**	0,309**	0,267**	0,487**	1												
12 Capacidades amplias de servicio al cliente	0,460**	0,385**	0,420**	0,400**	0,553**	0,300**	0,140*	0,420**	0,390**	0,445**	0,489**	1											
13 Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado	0,285**	0,312**	0,246**	0,223**	0,517**	0,303**	0,165*	0,352**	0,330**	0,449**	0,409**	0,581**	1										

Continúa

Ítems factores competitivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
14 Mantenimiento de niveles bajos de inventario	0,214	0,168	0,281	0,379	0,335	0,205	0,114	0,298	0,288	0,336	0,349	0,444	0,350	1									
15 Mejora de los productos existentes	0,252	0,371	0,309	0,322	0,443	0,333	0,334	0,409	0,378	0,394	0,393	0,469	0,412	0,329	1								
16 Innovación en técnicas y métodos de mercadeo	0,125	0,298	0,117	0,156	0,256	0,132	0,297	0,511	0,571	0,228	0,300	0,346	0,357	0,455	0,412	1							
17 Promoción y publicidad por encima de la media del sector	0,076	0,312	0,128	0,080	0,290	0,167	0,449	0,576	0,619	0,308	0,337	0,365	0,235	0,293	0,308	0,664	1						
18 Capacidad para fabricar productos especializados	0,219	0,403	0,154	0,124	0,253	0,107	0,163	0,291	0,124	0,286	0,375	0,406	0,335	0,204	0,315	0,114	0,155	1					
19 Especialización en segmentos geográficos	0,101	0,174	0,115	0,120	0,203	0,122	0,200	0,275	0,377	0,258	0,227	0,319	0,306	0,340	0,318	0,399	0,392	0,185	1				
20 Factores competitivos de la empresa. Productos en segmentos de alto precio	0,068	0,208	0,025	0,026	0,172	0,040	0,143	0,230	0,202	0,184	0,253	0,253	0,300	0,208	0,170	0,309	0,359	0,262	0,355	1			
21 Esfuerzo por mejorar la calidad de la publicidad	0,026	0,259	0,057	0,089	0,242	0,234	0,403	0,505	0,591	0,276	0,261	0,271	0,232	0,298	0,320	0,658	0,796	0,079	0,443	0,325	1		
22 Esfuerzos para alcanzar una reputación	0,242	0,177	0,190	0,182	0,311	0,206	0,142	0,510	0,340	0,476	0,280	0,409	0,301	0,282	0,287	0,323	0,331	0,345	0,143	0,249	0,332	1	

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia.