



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

**AREA DE CONOCIMIENTO  
VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO ECONOMICO**

**APERTURA ECONOMICA Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL  
DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE CALDAS**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES  
Cra 27 N 64-60 Manizales**

**AUTOR: LUIS IGNACIO LOPEZ VILLEGAS  
SEMILLERO DE INVESTIGADORES EN COMPETITIVIDAD**

e-mail: [lilopezv@unal.edu.co](mailto:lilopezv@unal.edu.co)

**Tel:8810000 ext 50131**

**FAX 8863220**

## **RESUMEN:**

La investigación se realizó sobre la mediana y grande industria manufacturera de Caldas y buscaba identificar que competencias había desarrollado la industria de cara a la creciente competencia, dados los procesos de apertura económica que ha sufrido la economía Colombiana.

Se estudiaron las competencias Gerenciales, en marketing y servicio posventa y en el área de producción, y se hallaron las fortalezas y debilidades de la industria en estas áreas, mediante un acercamiento analítico descriptivo, que permitiera realiza sugerencias y propuestas de mejora a estas industrias.

## **ABSTRACT:**

The research was conducted on the medium and large manufacturing Caldas and sought to identify skills had developed industry in the face of increasing competition, given the processes of economic liberalization that has suffered the Colombian economy. Managerial skills were studied, marketing and after-sales service and in the production area, and found the strengths and weaknesses of the industry in these areas, through an analytical narrative approach, allowing makes suggestions and proposals for improving these industries.

## **APERTURA ECONOMICA Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

*¿La estructura organizativa, sus recursos y competencias distintivas, han determinado su éxito competitivo? Un acercamiento a la competitividad de la industria manufacturera del Gran Caldas- Colombia.*

## **ANTECEDENTES**

La apertura económica, entendida cómo la adecuación de las estructuras económicas, jurídicas y comerciales, a las realidades del mercado mundial, permitiendo la entrada de nuevos productos y competidores al mercado nacional y dejando de lado mecanismos proteccionistas de la economía, es un proceso que lleva en Colombia más de una década, con resultados muy diversos para algunos sectores, en especial manufactureros.

La década de los 90 trajo para Colombia nuevas reglas para el desempeño empresarial, se pasó claramente de un modelo de desarrollo proteccionista a uno abierto, neoliberal, donde las Empresas encontraron que la "seguridad" de su mercado no era tal, pues aparecen nuevos competidores con productos sustitutos o similares de mejor calidad y precio, o mejor precio o más innovadores, o una combinación diferente de calidad, precio e innovación, que les podían arrebatarse su mercado.

Ante esta realidad las Empresas reaccionaron de manera diferente y la calidad de su respuesta repercute en su actual posición competitiva, la cuál puede dar parámetros de como deben actuar las empresas para lograr los objetivos organizacionales de supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

A pesar de encontrarse en un mismo entorno, donde existía el proteccionismo (economía cerrada y oligopólica, incentivos tributarios y fiscales.etc) empresas de un mismo sector manufacturero, ubicadas en Colombia en la región del gran Caldas, cuando se enfrentan al proceso de apertura económica, algunas de ellas logran mantenerse y aún crecer, mientras que otras de estas empresas desaparecen, ante su incapacidad de hacerle frente a la creciente competencia.

### **OBJETIVO GENERAL**

El estudio pretende arrojar luces, de como las empresas manufactureras han afrontado, desde el punto de vista organizacional, la creciente competencia externa, para mantener o mejorar su posición competitiva, por ello la *pregunta de investigación* se orienta a establecer:

¿Cómo pueden reaccionar, en términos de gestión, empresas de la industria manufacturera, para mantener o mejorar su competitividad durante procesos de apertura económica?

El problema a investigar obliga a plantearse si la situación actual, en términos competitivos, de las organizaciones es producto de:

- ¿La capacidad de flexibilidad y adaptación de las organizaciones?
- ¿La respuesta de gestión, en términos de estrategia, estructura y tecnología?
- ¿O más bien esta respuesta está dada por ¿la acumulación de recursos y capacidades a su interior, previos a la apertura?

### **¿HACIA QUE CAMBIAR? ¿QUE TRANSFORMACIONES DEBEN REALIZAR LAS ORGANIZACIONES DE HOY?**

Sin entrar a discutir las características del cambio (sí las empresas se adaptan desde la perspectiva Darwinista de supervivencia o evolucionista: De la sobre vivencia de los más adaptados, no del más adaptado), la realidad es que este se ha vuelto turbulento y apremiante.

Las condiciones del entorno han cambiado dramáticamente, de un mundo relativamente protegido y estable, donde se conocían los competidores y las reglas del mercado estaban mediadas en parte por el Estado, se ha pasado a un medio ambiente organizacional donde existen nuevos competidores y nuevos productos y la mirada de entornos lejanos es necesaria como nunca hubiera imaginado, su preocupación ya no son las empresas de su País, son las más remotas, que

están desarrollando productos que les compiten. Los vientos de cambio se oteaban en el horizonte y las empresas debían reaccionar a ello ,o quizás los cambios las tomarían por sorpresa.

Dentro de este cambio la gigantesca transformación electrónica, produce transformaciones insospechadas, donde el advenimiento de la comercialización virtual es una realidad, es necesario entender que las fronteras han desaparecido, que se puede negociar con cualquier parte del planeta, casi que en tiempo real , y al vez garantizar la entrega y el servicio posventa real. La sociedad basada en los sistemas de información exige nuevas empresas, nuevos negocios, nuevas profesiones y aún no las conocemos (Drucker ,1993).

En la realidad toma vigencia la frase " Hasta cierto punto, soy algo pesimista sobre el futuro porque lo percibo como tiempos difíciles. Pero muy en el fondo me siento optimista porque lo percibo como una época de grandes oportunidades para muchos individuos que nunca pensaron que podrían influir en el mundo."(Handy, 1999,p 22)

### **NUEVOS PARADIGMAS**

Se está viviendo una revolución en la actividad económica y tecnológica a nivel mundial. Las sociedades actuales están viviendo la terminación de un modelo que rigió desde la terminación de la segunda guerra mundial de la industrialización "Fordista"- caracterizado por su rigidez organizativa, la importancia de las economías de escala y su orientación a la producción de bienes y servicios estandarizados

Esta revolución está conduciendo a empresas más flexibles, a procesos más adaptados a las necesidades del cliente, a la fórmula "Toyotista" <sup>1</sup>de reducción de costos, a una mayor sofisticación de la segmentación de mercados y una consiguiente diferenciación de productos e incrementales innovaciones y valor agregado para ellos.

¿Cuáles son las características de este nuevo paradigma tecnológico? “; En primer lugar, las nuevas tecnologías están haciendo de la actividad productiva, una actividad intensiva en conformación. En efecto lo que fue la energía para las revoluciones industriales precedentes, lo es la información para la actual" Esto nos lleva a que los factores como capital y tierra son menos importantes para la creación de riqueza y el motor es la información y por ende la capacidad competitiva de las empresas se sustenta en la capacidad para adquirir, manipular, interpretar y usar la información de manera eficaz.

---

<sup>1</sup> Toyotismo, término dado al Justo a tiempo, implementado en Japón por la Toyota. Herramienta para la organización de la producción y eliminación del desperdicio.

Aquí es necesario otro concepto del nuevo paradigma "capital humano", ya que la tecnología es producto de la combinación armónica de la investigación y generación de conocimientos científicos para aprender cierta realidad y transformarla. La tecnología tiene varias dimensiones, pero el elemento común a ellas es el conocimiento. Dado esto, las ventajas las crean las personas y cada vez menos nos las da la naturaleza, aunque ambas estén asociadas.

La innovación trae nuevas fronteras, pero aquí es necesario diferenciar entre innovaciones radicales e innovaciones incrementales, las innovaciones incrementales son menos difíciles de administrar, la mayoría de las veces nos permite seguir un curso trazado de antemano y de cierta manera vamos ajustando la estructura organizacional a ello, la informática hasta ahora está permitiendo hacer más rápido y eficientemente muchas tareas organizacionales, pero su "poder destructivo", apenas está emergiendo, "la empresa virtual" apenas se avizora en el horizonte. (Christensen, 1999)

## **HACIA UNA NUEVA ORGANIZACION**

La necesidad de construir, de-construir al decir de los sociólogos o de transformar las organizaciones, se asienta sobre nuevos paradigmas organizacionales. ¿Se puede seguir gerenciando cómo se venía haciendo? No, creo que es necesario empezar a cambiar, "las lentas burocracias se ven sustituidas por pequeñas unidades de trabajo (desmasificadas), equipos temporales o ad hoc, y alianzas y consorcios empresariales cada vez más complejos. Las Jerarquías se han achatado, o eliminado, para acelerar la toma de decisiones, la organización burocrática del conocimiento ha sido reemplazada por sistemas de libre flujo de información" (Toffler, 1990) La idea que el conocimiento se concentraba en la cima de la organización desaparece, se podría decir que la información se "democratiza" y por ende la estructura deja esa rigidez jerárquica y si a ello se le suma, la producción flexible, adaptada a las necesidades del cliente, el tránsito hacia la organización flexible es imperioso.

Es aquí donde es necesario replantearse la competitividad: "Ser competitivo significa la capacidad de una empresa para configurar una oferta de productos que resulte atractiva para una cuota significativa del mercado, y le permita, en rivalidad con otras empresas, desarrollar una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo y le haga capaz de alcanzar una posición competitiva favorable, al tiempo que lograr unos resultados financieros superiores y un crecimiento satisfactorio de las rentas generadas." (Camisón, 1997, p 45), ¿y sobre quién está asentada esta competitividad?: **sobre la organización, sus recursos y capacidades, sus competencias distintivas** y no sobre lo que decida el mercado, es tal el número de competidores, que ya no bastan las fallas estructurales del mercado para ser competitivos, en la organización está la respuesta.

## **CONTEXTO DE LA INVESTIGACION**

Son varios los factores identificados que han mantenido anclada las empresas colombianas con su pasado proteccionista identificadas por impidiéndoles avanzar y que requieren afrontar y cambiar para salir adelante:

Se tiene excesiva dependencia de los factores básicos de ventaja, ventajas comparativas fáciles de ser superadas - mano de obra barata, abundancia de recursos- es necesario avanzar hacia fuentes más complejas de ventaja, buscar ventajas de orden superior- tecnologías propias de proceso, innovación, esfuerzos de marketing, diferenciación- Para ello se requiere permanente innovación, investigación, apoyarse en universidades, en el Estado y en los similares del sector, para ir generando relaciones que los acerquen al cluster sectorial.

Otro factor que se identifica es un conocimiento deficiente de los clientes, es necesario revertir ese proceso para mejora la posición competitiva relativa. Debe hacerse inteligencia de mercados, enfocarnos en el cliente, sus necesidades, deseos antes que pretender fabricar productos a partir de nuestro concepto de calidad, no la del cliente.

Se identifica además la falta de conocimiento de la posición competitiva relativa. En cualquier mercado la información es vital, sin un sistema de información, será difícil competir, y menos planear.

Además encontraron fracaso en la integración hacia adelante, colocando a las empresas en posición deficitaria frente a los intermediarios. Otra gran dificultad que encontraron fue la falta de cooperación entre empresas, agrupamiento débil de empresas conexas y de soporte. No hemos entendido el sentido de la cooperación, que el crecimiento de un sector favorece el crecimiento de otros sectores y en especial lo referente a servicios. Por último identifican lo que ya se había planteado en un principio, el paternalismo, vía proteccionismo, hizo que las empresas no buscaran ventajas competitivas sustentables y no se ha dado una relación más constructiva con el Gobierno, donde los esfuerzos de ambas partes crean sinergia, donde cada uno haga lo que le corresponda: las empresas ser eficientes, eficaces y efectivas y el gobierno propiciar un clima macroeconómico estable, una infraestructura moderna, una verdadera política de ciencia y tecnología y el arbitrio necesario dentro de la sociedad para adentrarnos al futuro. (Fairbanks ,&Lindsay ,1998)

Como se ve es necesario hacer grandes transformaciones, es necesario un cambio de portafolio, concentrarnos en lo que verdaderamente tenemos ventaja, especializarnos y desechar aquello en lo cuál no podamos competir exitosamente.

En Colombia son escasos los estudios empíricos en el campo organizacional, para realizar esta investigación se tuvieron en cuenta un trabajo previo en el sector metalmecánico de la ciudad de Manizales, integrante del gran Caldas, estudio realizado sobre 9 empresas(López,2000),

donde se vislumbraron elementos importantes del comportamiento organizacional en este campo.

La totalidad de las empresas se vieron afectadas negativamente por la combinación de la apertura con la recesión económica, la que impactó de una manera negativa fuerte a las empresas de este sector, lo que llevó a una pérdida importante de sus mercados.

La apertura trajo nuevos competidores y así mismo nuevos proveedores y nuevos mercados, todas las empresas a excepción de una, abrieron nuevos mercados internacionales para sus productos y un porcentaje importante de sus ventas se hace en el exterior.

La aparición de nuevos competidores obligó a transformaciones organizacionales importantes para enfrentarlos, dichos cambios son diversos, de acuerdo a las estructuras de cada empresa, se crearon nuevos departamentos y enfocó a las empresas a buscar ventajas competitivas sustentables.

Tecnológicamente todas las empresas han realizado adecuaciones importantes de sus procesos, aplicando tecnología de punta en partes claves, de acuerdo a relación costo-beneficio, y en términos generales estos desarrollos tecnológicos les ha permitido permanecer en el mercado. Las empresas vinculadas a multinacionales, han tenido acceso a procesos de Benchmarking y asesoría tecnológica, lo que las sitúa en buena posición tecnológica.

Todas las empresas pertenecen a grupos empresariales, lo que les ha permitido beneficiarse de la estructura de los grupos, en especial mercadeo y tecnología. Los pertenecientes a multinacionales, poseen una posición competitiva más favorable, debido al apoyo tecnológico, financiero y de mercado.

No se puede hablar de un modelo administrativo común, cada empresa aplica un estilo propio, haciendo énfasis en los aspectos que considera conveniente. La administración no es una fórmula universal, su aplicación se debe dar de acuerdo a las características de cada empresa, de cada producto y de cada proceso.

Las empresas han enfocado sus estrategias a competir con costo y calidad, dadas las características de sus productos, poco se presta para una estrategia de diferenciación. Se ha buscado una mayor eficiencia, mediante la implementación de diferentes técnicas, mejoramiento de procesos, asociado a los sistemas de calidad, mejoramiento continuo y control estricto de inventarios.

Para el control de inventarios y eficiencia en la producción se han desarrollado sistemas de información, ligados a la logística, donde las empresas asociadas a las multinacionales han tenido mayores desarrollos.

Administrativamente, las empresas han buscado una estructura plana, poco jerarquizada de pocos niveles, abierta y participativa, funcionando a través de comités, explicado esto en parte por los sistemas de calidad, que todas a excepción de una de ellas han implementado.

La política de administración del recurso humano ha variado negativamente dentro de la mayoría de las empresas, solo dos de ellas poseen una política clara de incentivos del RRHH, en el resto de empresas se ha retrocedido en este sentido y la propuesta de las cooperativas agrava esta situación, pues se renuncia a utilizar las modernas técnicas de administración del talento humano, por un mecanismo externo a la organización que vulnera a largo plazo el desarrollo de compromiso y empoderamiento de la organización, basado en la productividad a destajo, sin vínculo laboral.

Todas las empresas a excepción de una, poseen sistema de calidad, lo que les ha permitido mantener sus clientes y abrir nuevos mercados internacionales.

Las empresas relacionadas con las multinacionales, se les ha permitido desarrollar sus competencias básicas, con poca injerencia y relacionadas mediante planes estratégicos y operativos muy definidos.

Todas las Empresas han desarrollado y mejorado su servicio de comercialización, desarrollando estructuras de ventas propia, para atender a sus clientes. Las asociadas a multinacionales, además de sus propios productos comercializan los productos del grupo, cambiando los esquemas de intermediación por relaciones más directas con sus clientes.

Las empresas han mejorado los tiempos de entrega y servicio posventa, como mecanismo para permanecer en el mercado. Esto es más imperativo en las empresas autopartistas y las que son proveedores de otras industrias, donde las exigencias de calidad y tiempo de entrega están asociadas a las líneas de ensamble.

Las Empresas asociadas a las multinacionales, tienen una mejor posición competitiva relativa, gracias al apoyo corporativo, que se representa en Benchmarking, apoyo tecnológico, estructura de inteligencia de mercados y comercialización y apalancamiento financiero.

Las empresas nacionales son más conservadoras en cuanto a los desarrollos tecnológicos; en un grupo empresarial nacional prima la rentabilidad de cada proyecto de mejora tecnológica, lo que representa un riesgo importante, ya que la competencia no se está quedando quieta y está buscando alianzas estratégicas con multinacionales. Los desarrollos tecnológicos deben ser permanentes, asociados a esfuerzos de apertura de mercados, que como el Norte Americano es exigente en precio, calidad y volúmenes.

Un grupo importante de empresas, las más antiguas, venían de una racionalidad de mercado diferente, donde la protección del mercado no les había exigido desarrollos importantes organizativamente, son las que en el momento exigen mayores esfuerzos organizacionales en todos los aspectos. Las que aparecieron posteriormente a la apertura, las asociadas a multinacionales y las vinculadas como proveedoras de autopartes, han tenido desarrollos organizacionales más modernos, pues han buscado la eficiencia desde un inicio, con modelos administrativos más modernos.

## **MARCO ANALITICO**

La teoría contingencial en primera instancia puede ayudar a resolver estas preguntas y aporta importantes elementos para afrontar estas preguntas, desde su aparición, ha intentado explicar la relación entre el entorno y la organización, plantea la no-existencia de un modelo único, predeterminado y óptimo de organización, él depende de la variabilidad del entorno interno y externo en que opera la organización, lo que conduce a la inexistencia de recetas organizacionales y de gestión y de acuerdo al entorno, la tecnología y la estrategia se define la mejor práctica organizacional. Posteriormente algunos teóricos de la economía industrial determinan la competitividad a partir del mercado, el cual se afrontaba desde una perspectiva estratégica- la empresa define la estrategia a seguir para afrontar el mercado- toman como relevante una de las variables de la teoría contingencial-, pero sin tener en cuenta los aspectos internos de las organizaciones Por último el desarrollo de la teoría de acumulación de recursos y capacidades mira la organización desde el interior, toma otra de las variables de la teoría contingencial, la estructura, la forma organizacional óptima para enfrentar la competencia.

La teoría contingencial y la teoría de acumulación de recursos y capacidades aportan elementos para enfrentar la pregunta de investigación y son complementarias ente si, las organizaciones siguen dependiendo del medio externo para sobrevivir y es cada vez mayor esta relación en cuanto se incrementa la globalización. La estrategia, es una respuesta al entorno de la organización donde se mueven los mercados, y la estrategia depende cada vez más de la

capacidad de la organización al interior, como combinación de recursos y capacidades, para responder a los retos estratégicos y ambientales de la organización

### **TEORIA CONTINGENCIAL**

Hasta 1957, se planteaba que existía una mejor forma organizacional, que debía ser aceptada por todas las organizaciones (Brecht), pero a partir de los estudios de Burns y Stalker, 1961; Woodward, 1958, 1965; Lawrence and Lorsch, 1967; Thompson, 1967, irrumpió la teoría contingencial que nos aporta importantes elementos para afrontar estas preguntas, desde su aparición, ha intentado explicar la relación entre el entorno y la organización, plantea la no-existencia de un modelo único, predeterminado y óptimo de organización, él depende de la variabilidad del entorno interno y externo en que opera la organización, lo que nos conduce a la inexistencia de recetas organizacionales y de gestión y de acuerdo al entorno, la tecnología y la estrategia se define la mejor práctica organizacional.

La teoría contingencial en sus inicios estudió las relaciones entre la estructura y la tarea, planteando que cuando la tarea era claramente definida y establecida era apropiada una estructura centralizada; en cambio en tareas no tan determinadas e inciertas era necesario una estructura descentralizada. Burns & Stalker (1961) plantean la tesis de la estructura mecanicista (formalizada- centralizada) y la estructura orgánica (descentralizada- informal), plantean que las nuevas organizaciones innovadoras deben ser orgánicas.

Los estudios de Woodward (1958,1965), argumentan en sentido similar, que la estructura depende del tipo de tecnología, planteando de cierta manera un determinismo tecnológico, estableciendo formas óptimas de organización en función de cada tecnología; plantean que entre más impredecible sea la tecnología más necesario es una estructura orgánica y viceversa, entre menor innovación tecnológica, mayor estructuración y centralización.

En este sentido se argumenta que la tecnología de producción afecta la estructura organizacional y el flujo de trabajo y que la computarización ha afectado los niveles organizacionales.(Reimann 1980),

Aparece el término contingencial y los estudios se enfocaron a hallar la relación entre la estructura y el medio ambiente, demostrando que en ambientes inciertos, las estructuras son menos formalizadas(Lawrence & Lorsch 1967). Estos trabajos son retomados por Drazin y Van de Ven (1985), quienes con trabajos empíricos buscaban demostrar la relación entre un alto desempeño y la estructura organizacional, dependiendo de la incertidumbre de la tarea.

La teoría contingencial ha demostrado que las organizaciones de cierta manera se adaptan a su entorno, a través de la estrategia y tecnología que adoptan y de la consiguiente estructura organizacional, que se construye para responder a los requerimientos del ambiente que las rodea.

Estudios recientes, (SNYMAN, 2003) realizados en un entorno hipercompetitivo como es la banca, se encontró que el uso de una compleja estrategia da mejor desempeño, que las organizaciones similares que utilizan una estrategia más pobre. Las organizaciones construyen una inimitable, insustituible e intransferibles recursos, que les permiten alcanzar ventajas competitivas. Los estrategias deben tener la capacidad de identificar los límites de la racionalidad, tener visión y los alcances de dicha visión. La racionalidad se refiere al proceso sistemático y capacidad analítica, del mercado, analizado ello dentro de los límites de la realidad y la política. En segunda instancia los líderes articulan la visión con la estrategia de la firma y por último los administradores desarrollan estrategias adhoc en respuesta a la crisis percibida. La complejidad de la estrategia está dada por la combinación de la totalidad de estos elementos.

Recientes estudios sobre adecuada o inadecuada adaptación, de las organizaciones a los cambios medioambientales (FORTE,2000) concluyeron que las organizaciones sistemáticamente se mueven hacia una forma que le permita un alto desempeño en un medio ambiente dado. Encontraron adicionalmente que de cara a una discontinuidad significativa de su entorno, algunas firmas pueden adquirir y redireccionar los recursos y competencias necesarios para transformarse a mejores formas organizacionales, que respondan adecuadamente a ese entorno.

El estudio de Aragón y Sharma, establece nexos entre la teoría contingencial y la teoría de recursos y capacidades, a partir de una actitud estratégica proactiva y concluyen que el enlace entre la ventaja competitiva y la estrategia puede ser positiva o negativa, dependiendo de esas características medioambientales, como incertidumbre, complejidad o deficiencias del ambiente de negocios.

Esta adaptación se sigue demostrando que no siempre es exitosa y sigue subsistiendo la pregunta,¿ por que unas empresas lo logran y otras no?.

Esto ha llevado a explicar la competitividad desde la perspectiva de la economía industrial, basada en la conjugación de un entorno favorable y el desempeño organizacional, relacionado esto con el diamante competitivo de Porter, donde la conjugación del estado, sectores

empresariales – cluster- y la empresa misma, generan relaciones meso y meta, que logran potenciar el desarrollo organizacional, sin desconocer su papel en la competitividad. Donde es el mercado quién determina la competitividad, las empresas a partir del diamante y el análisis de los sectores y sus barreras, se insertan de una manera exitosa y logran ser competitivas

## **TEORÍA DE LA ACUMULACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES**

En la última década un importante número de investigadores se inclinan en buscar respuestas al interior de las empresas, en sus recursos y capacidades (Barney, 1991; Mc Williams & Smart 1993; Grant 1991; López Sintas, 1996; Zulima 1996; Camisón 1999). Estas orientaciones investigadoras defienden que los factores determinantes claves de la competitividad (competencias distintivas, recursos y capacidades) están distribuidos de manera heterogénea entre las empresas competidoras de ciertas industrias; este enfoque plantea que el éxito competitivo intra- industria está asentado en las especificidades de cada organización, aún por encima de las disimilitudes inter- industriales.

La naturaleza de la organización interna y su estructura organizativa, pueden llegar a ser determinantes cuando la empresa reemplaza la coordinación del mercado por su organización interna, determinando que bienes y servicios demandar y producir. La empresa es más que una caja negra donde entran insumos y salen productos, es una compleja red que capta recursos productivos necesarios para su proceso de transformación. Estos recursos son heterogéneos e imperfectamente diferenciables, que pueden fomentar la expansión de la empresa, con el fin de lograr un mejor desempeño competitivo.

Esta conceptualización de la empresa como demandante de recursos productivos constituye el fundamento del Enfoque Basado en Competencias, que busca reorientar el interés por los factores determinantes del desempeño hacia los elementos internos de la organización, de naturaleza principalmente intangible, considerados como la base fundamental de la creación de ventajas competitivas.

Esta teoría nos propone la existencia en la empresa de recursos, capacidades y competencias y estas últimas como fuente primordial de ventajas competitivas. La empresa es una colección única de recursos y capacidades que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado (Conner, 1991; Rumelt, 1987; Wernerfelt, 1984). Las organizaciones al explotar los beneficios latentes en su dotación idiosincrásica de recursos de la empresa, pueden lograr ventajas competitivas.

Desde esta perspectiva la empresa es un ente heterogéneo, compuesto por un conjunto singular de recursos y capacidades, necesario para competir en un mercado concreto y que previamente identifica el conjunto de recursos y capacidades, para lograr ventajas competitivas sostenibles, que generen rentas apropiables por la empresa.

Así los recursos son stocks de factores que la empresa posee o controla y son de diferente tipo-financieros, físicos, humanos, organizativos y tecnológicos (Grant,1992). Las capacidades están basadas en el conocimiento organizacional, con frecuencia no codificado, que se almacenan la memoria organizacional, se puede entender como rutina o conjunto de rutinas (Fernández, 1993; Grant, 1991.las rutinas comprenden complejos patrones de interacción entre las personas y los demás recursos y son producto del aprendizaje colectivo de la organización (Prahalad & Hamel, 1991.)

Existe una estrecha interdependencia entre los recursos y capacidades, dado que los segundos se asientan en los primeros y a su vez los segundos permiten incrementar el stock de los primeros.

Los recursos en sentido amplio se refieren a aquellos medios que permiten lograr objetivos predeterminados, serían todos los factores de producción sobre los cuales la empresa puede ejercer control efectivo, independientemente que tenga sobre ellos derecho de propiedad. Presentado así, todas las empresas teóricamente accederían a ellos, por lo que el enfoque basado en capacidades, ha llevado a estudiar una clase especial de recursos, los activos intangibles, definidos como formas de conocimiento con distintos grados de especificidad, codificabilidad y complejidad.

Por lo tanto las ventajas competitivas sostenibles de una empresa se fundamentarán esencialmente sobre los activos intangibles que posea y concretamente sobre sus recursos y capacidades.

Las investigaciones de Schmalensee (1985) , Rumelt (1991), han abierto la puerta a la validación empírica de las teorías defensoras del papel crucial de la heterogeneidad intraindustrial y las ventajas-empresa.

Los estudios en este sentido han identificado para la gran empresa, con relación a la mediana y pequeña empresa, ventajas asociadas con la escala y la curva de experiencia, recursos financieros y humanos, recursos de marketing y tecnológicos, que obligan a estas empresas

repensar sus estrategias ¿cómo contrarrestar estas ventajas asociadas al tamaño y mantenerse competitivas?.

Desde esta perspectiva la teoría de la estrategia plantea la importancia de competencias intangibles, creadas a partir de la innovación y de capacidades difíciles de ser reproducidas por sus competidores, esto nos conduce a la existencia de competencias distintivas que se apoyan en la cultura de la empresa, su estructura organizativa, diferenciación a partir del talento humano, el manejo de política y poder al interior de la organización.

Este enfoque basado en las competencias, junto con la teoría de los recursos y capacidades nos hacen ver a la empresa como el centro de la competitividad, es allí donde se desarrollan las competencias centrales y capacidades distintivas, que les permite enfrentarse a la competencia, sobrevivir y crecer y darle valor a los accionistas, empleados y sociedad.

La competitividad organizacional se asienta en las capacidades de adaptación organizacional, “reaccionando, rediseñando y reorientando” cambiando paradigmas, donde la primera, reaccionando, no garantiza la competitividad, es necesario profundizar los cambios, donde nuevos modelos mentales permitan afrontar los retos y ello se logra a través de la reorientación. “La reorientación constituye un cambio radical de los patrones de pensamiento y conducta. En nuestra opinión, este es el principal tipo de cambio que necesitan todos los países en vía de desarrollo” (FAIRBANKS& Lindsay, 1999)

Es necesario que la gestión organizacional se enfoque al cliente, a comprender que es necesaria una nueva estructura organizacional innovadora, flexible y de ágil respuesta que entienda que la relación con sus clientes es más compleja y retadora que antes y que se asienta sobre nuevos valores organizacionales como el empoderamiento, el compromiso y la valoración del trabajo humano como capital y no como un mero recurso y así administrarlo de manera estratégica.

En este ámbito la gerencia es gestora del cambio y del aprendizaje organizacional, propiciando la horizontalidad y aplanamiento organizacional, propiciando liderazgo y transformación de la empresa de acuerdo a las nuevas necesidades competitivas.

“La cooperación con clientes y proveedores y así mismo la creación de cluster, se ponen al orden del día, son necesarias las alianzas estratégicas, joint ventures y búsqueda de capital y tecnología de clase mundial”(LOPEZ, 2000). En este estudio se encontró que las empresas pertenecientes a conglomerados especialmente internacionales tienen una mejor posición

competitiva relativa, dado el apoyo tecnológico, financiero y de gestión, prestado por su casa matriz.

De esta manera, aunque la teoría contingencial en primera instancia responde algunas de las preguntas planteadas, lo hacía de manera parcial y en ese mismo sentido el enfoque de mercado también respondía una parte de las preguntas. La teoría de acumulación de recursos y capacidades al interior, parece ser más adecuada para responder las preguntas planteadas, de manera complementaria a la teoría contingencial.

Pues si bien las organizaciones en primera instancia reaccionan al entorno, tratan de adaptarse a las nuevas condiciones, se estructuran de manera diferente, adquiere, adaptan y desarrollan nuevas tecnologías, determinadas en primera instancia por su enfoque estratégico, es a partir del desarrollo de ciertas habilidades organizacionales- capacidades y competencias- acumuladas al interior de la organización, lo que les permite competir de mejor manera.

La teoría de las capacidades y competencias, aunque centradas al interior de la organización, no desconoce las fuerzas del entorno y de una gestión eficaz hacia fuera, apoyada en un quehacer estratégico, que permita la competitividad organizacional.

### **Hipótesis:**

La respuesta a las presiones del entorno ha obligado a las organizaciones a adaptarse con mayor agilidad a los cambios que ocurren en él, otras empresas han desarrollado organizaciones menos burocráticas y más veloces para responder a las necesidades de los clientes, lo que la obliga a cambiar su estructura organizacional. De esta manera la investigación se enmarca en la teoría contingencial. Ella argumenta que las empresas responden al entorno, adoptando una estructura organizacional adecuada a las nuevas circunstancias. (Lawrence & Lorsch)

Esto nos lleva a una primera hipótesis:

**H1:** El entorno ha influido una reorientación organizacional, de tal manera que las organizaciones han desarrollado unas competencias gerenciales que le permitan gerenciar tanto el entorno como el interior de las organizaciones.

Estas competencias se explican en el ámbito de las comunicaciones, en la planeación y administración, en el trabajo en equipo, competencias para la globalización, en la acción estratégica y en el manejo de personal.

La flexibilidad se ha definido como la habilidad de la firma para responder a las variadas demandas del entorno, en un entorno dinámico y competitivo (Sánchez, 1995). A su vez Teece (1987), Pizano y Shuman, describen la necesidad de reconfigurar los activos estructurales de la firma y acompañar las transformaciones internas a los cambios externos.

Muchas de las organizaciones reaccionaron a estos cambios en el entorno, realizaron transformaciones organizacionales, pero aún así no lograron mantenerse o perdieron competitividad, otras empresas habían logrado acumular mayores capacidades y competencias, logrando mantenerse y aún mejorar su posición competitiva. Esto conduce a una segunda hipótesis:

**H2:** La existencia de competencias organizacionales que han logrado una más eficaz coordinación de la cadena de valor; estableciendo nexos estrechos con proveedores y clientes, han favorecido la creación de ventajas competitivas en la producción: desarrollo de sistemas de calidad, mejoramiento de procesos, aseguramiento de la calidad con proveedores y clientes, se realiza con una mayor eficacia en unas organizaciones que en otras.

Los recursos como entradas del proceso productivo (equipo, habilidades individuales y colectivas, patentes, marcas, etc.) son poco productivos por sí solos (Grant, 1991) La actividad productiva requiere de unas competencias funcionales, organizativas y directivas, para que mediante la coordinación de grupos y recursos, se realicen las tareas y actividades.

Teece(1987) pone de manifiesto la necesidad de recursos complementarios y propone la manera de obtenerlos a partir de la teoría de recursos y capacidades: desarrollo interno, adquisición en el mercado y/o acuerdos de colaboración.

La apertura de mercados y la aparición de nuevos competidores y productos, obligaron a las empresas replantear sus estrategias, hacia nuevos mercados y clientes, a través de la práctica estratégica, en una forma más estructurada. Se plantea una última hipótesis.

**H3:** El servicio posventa y el marketing, cómo práctica ha permitido el desarrollo de mejor posición competitiva.

Algunas organizaciones debieron al marketing y servicio posventa de una, manera proactiva y dicha práctica las prepara para mejores respuestas organizacionales. Adicionalmente desarrollan sistemas estructurados de planeación del servicio para implementar adecuadamente una respuesta a los clientes.

La teoría de recursos y capacidades, a partir de la consideración de las características de dichos recursos, que por sí mismos no constituyen ventaja competitiva y que deben ser escasos, inimitables, valiosos y estar asentados en una organización que los sustente. Al estar controlados por la empresa, le permite concebir e implementar una estrategia que mejore la eficiencia y efectividad (Barney & Wright 1998) Este enfoque teórico, nos plantea que la principal tarea de la dirección consiste en identificar previamente el conjunto de recursos y capacidades que permitan desarrollar ventajas competitivas sostenibles y que generen rentas apropiables por la empresa( Grant,1991; Ventura,1994)

Los teóricos de la estrategia prescriben la necesaria proactividad de los gerentes como medio para alcanzar ventajas (Hayes & Wheelwright, 1984) y rompimiento de barreras organizacionales y decisiones sobre metas explícitas, en términos de desempeño. (Leong, et al, 1990).

## **DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

El trabajo consta de dos etapas: una primera, de naturaleza teórica, y una segunda concentrada en el estudio empírico

### **PRIMERA ETAPA: REVISIÓN TEÓRICA Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

En esta etapa se desarrolló el análisis y estado de arte de la competitividad en el viejo caldas. Se revisaron trabajos previos y se formuló los modelos “ideales” de gestión, construidos con las categorías y variables que inciden en el desempeño organizacional, que deben ser contrastadas en la segunda etapa.

### **SEGUNDA ETAPA: ESTUDIO EMPIRICO**

En esta etapa se aplicaron los instrumentos de investigación, de tal forma que se identificará la presencia o no de las variables construidas en el modelo ideal y mirar la capacidad explicativa del cambio de posición estratégica o no de las organizaciones objeto del estudio.

#### **UNIDAD DE ANÁLISIS:**

Se analizará las empresas pertenecientes al sector manufacturero del Gran Caldas, de tamaño mediano y grande, excluyendo a la pequeña industria, dado que el menor desarrollo relativo de nuestro país hace que estas pequeñas empresas no posean las características organizacionales – gestión y estructura- y tecnológicas, que aporten significativamente a la investigación.

Se entiende por empresas medianas aquellas que tengan entre 100 y 200 personas vinculadas a la empresa, y empresas grandes, aquellas que tengan más de 200 empleados.

Para establecer la población objetivo, se recurrirá a la información que poseen las cámaras de comercio de las tres capitales de los departamentos del gran Caldas.

## **MUESTRA**

Se tomó a criterio el investigador, se determinó por el tamaño y estructura organizacional, que permitiera indagar sobre los fenómenos que se estaban buscando. Que desde un inicio no nos permitiera inferir las hipótesis ya sea positiva o negativamente y a su vez su diseño organizacional nos garantizara la existencia de un porcentaje importante de las variables objeto de estudio.

## **VARIABLES: VER ANEXOS**

### **Operacionalización**

Las variables se operacionalizarán mediante escala likert asignando valores en una escala de 1 a 7. Desde deficiente hasta excelente

## **ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Se busca analizar cuáles son los factores de competitividad y por lo tanto:

Medir la posición competitiva, a partir de los indicadores hallados en la revisión teórica

Estudiar la dinámica del enfoque estratégico y organizacional y su relación con la competitividad y contrastarlo con un modelo organizacional ideal.

Evaluar la capacidad explicativa de los resultados y la posición competitiva derivada de la acumulación de recursos y capacidades al interior de la empresa y definición de elementos críticos de éxito.

Las características de la población, relativamente pequeña, no permiten un análisis estadístico depurado, por lo que el estudio se centró en un acercamiento a las empresas y el análisis es de corte analítico descriptivo, sin pretensiones de generalización.

## **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **HALLAZGOS**

### **CONCLUSIONES**

Puntualizando sobre puntos generales que se observaron en el estudio, se puede concluir que:

#### **Competencias Gerenciales**

- En muchas de las empresas visitadas se observó que la información solo se transmite a los niveles mas altos de la organización, dejando a los niveles inferiores por fuera de las acciones relevantes de la compañía.
- La utilización de la planeación es limitada, no es anticipativa y se concentra en solucionar el día a día.
- Las empresas reconocen la necesidad del trabajo en equipo, pero en su mayoría no se tienen objetivos claros y definidos para estos grupos de trabajo, no cuentan parámetros definidos para su conformación, ni evaluadores de desempeño.
- Todos los gerentes demostraron un alto conocimiento acerca del sector en el que se encuentra su compañía, destacando la importancia de mantenerse al corriente sobre los cambios en la industria que generan amenazas y oportunidades significativas para el buen direccionamiento de la organización.
- Las empresas del sector manufacturero de la ciudad de Manizales poseen procesos de calidad, pero son limitados en la capacidad productiva para enfrentar mercados mayores.

- Los gerentes son personas que logran establecer un equilibrio idóneo entre la vida laboral y personal, aceptan tomar decisiones con compromiso ético y aprenden del error.
- Aún están enfocados en la maximización de beneficios afectando el bienestar laboral, aunque reconocen la necesidad de la responsabilidad social, esta se limita al mínimo legal.

### **COMPETENCIAS EN MARKETING Y SERVICIO POSVENTA**

- Existe una marcada diferencia entre las empresas de origen Nacional y las multinacionales, en cuanto a la concepción del servicio posventa, para las primeras apenas es un proceso digno de interés, para las segundas es un quehacer desarrollado en la competencia internacional, del cual dan cuenta y lo utilizan para competir.
- En la mayoría de las empresas de capital nacional no se percibió una preocupación por las diferentes tendencias que el mercado está presentando con la apertura mundial, se puede concluir que la industria todavía no le ha dado la importancia suficiente al servicio postventa como herramienta competitiva en el mercado actual; algunas empiezan a reconocerlo, pero sus avances son limitados .
- En cuanto a las empresas, un nivel competitivo mayor frente al servicio que prestan, son empresas con capital internacional, que de alguna manera han realizado Benchmark con sus casas matrices para los procesos y gozan del prestigio de la calidad y marca reconocida, acostumbradas a la competencia internacional.

### **COMPETENCIAS EN PRODUCCIÓN**

- Un análisis global de estos resultados refleja como el área de producción cree fundamentales los factores descritos en el transcurso de la investigación tanto para la mejora como del mantenimiento de su competitividad, estos factores son: tecnología, innovación, calidad, (tanto global de la empresa, como de producto y procesos), diseño, flexibilidad y tiempo de entrega. A nivel general el precio sigue siendo fundamental, específicamente su flexibilidad.
- Los resultados del estudio muestran un cambio de tendencia en la resistencia al cambio, son conscientes de su necesidad, a pesar de lo traumático y complejo.
- Algunas de empresas consideran necesario reforzar la flexibilidad, la estandarización, el diseño y al innovación y la tecnología para poder alcanzar ventaja competitiva dentro de su organización.

- El atraso tecnológico requiere de altos niveles de inversión en activos fijos, para enfrentar las exportaciones, para incrementar capacidad y calidad.
- Los retos para las grandes y medianas empresas de Manizales están trabajar en la reconversión industrial, administrativa y de procesos, ser obsesivos por la productividad, y entre otros, aumentar sus inversiones en investigación y Desarrollo.
- Las grandes y medianas empresas de Manizales deben avanzar en asuntos centrales de la competitividad como la gerencia de punta de los procesos productivos y la cooperación para poder llegar a los grandes mercados.

**ANEXO 1**  
**PERFIL GERENCIAL DE LA MEDIANA Y GRANDE EMPRESA DEL SECTOR**  
**MANUFACTURERO DE LA CIUDAD DE MANIZALES**

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>PROMEDIO</b>
Años de experiencia Directiva en el Sector (1)	8
Nivel de Formación (2)	Alta
Manejo de otro Idioma(3)	3,5
<b>Competencia en la Comunicación</b>	<b>6,6</b>
Comunicación Informal	7,0
Comunicación Formal	6,2
Negociación	6,5
<b>Competencia para la Planeación y Administración</b>	<b>6,8</b>
Recopilación y Análisis de Información y Resolución de Problemas	6,8
Planeación y Organización de Proyectos	6,6
Administración del Tiempo	6,7
Presupuesto y Administración Financiera	7,0
<b>Competencia en el Trabajo en Equipo</b>	<b>6,3</b>
Planeación en Equipos	6,2
Creación de un Entorno de Apoyo	6,3
Manejo de las Dinámicas de Equipo	6,5
<b>Competencia en la Acción Estratégica</b>	<b>6,8</b>
Entender la Industria	7,0
Comprender la Organización	7,0
Adoptar Acciones Estratégicas	6,5
<b>Competencia para la Globalización</b>	<b>6,2</b>
Conocimientos y Comprensión Culturales	5,5
Apertura y Sensibilidad Culturales	7,0
<b>Competencia en el Manejo de Personal</b>	<b>6,1</b>
Integridad y Comportamiento Ético	6,0
Dinamismo y Capacidad de Resistencia	6,5
Equilibrio entre los Asuntos de Trabajo y Vida Personal	5,5
Conocerse a sí Mismo y Desarrollarse	6,5

(1)Promedio de los años de experiencia directiva en el sector manufacturero de los gerentes entrevistados.

(2)Evaluación de los gerentes en una escala de baja a alta, siendo baja sin estudios profesionales, media profesional universitario, y alta profesionales con estudios de especialización, maestría, doctorado, diplomados, etc.

(3)Evaluación de la gerencia en una escala de 1 – 7, siendo 1 deficiente y 7 excelente. Las excepciones a esta escala se señalan en cada ítem.

## ANEXOS 2

### Competencias del Marketing

COMPETENCIAS		VARIABLES
<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacidad de pronóstico.</li> <li>-Presupuestal.</li> <li>-Conocimiento del entorno.</li>   <li>-Capacidad de Formulación de Estrategia</li>   <li>-Operativización de la estrategia.</li>   <li>-Definición de la Misión y la Visión.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Corto a largo plazo.</li> <li>-Asignación de Recursos (humanos, físicos...etc.)</li> <li>-Mecanismos.</li> <li>-Segmentación del Mercado.</li> <li>-Conocimiento del mercado y de la competencia.</li> <li>-Sistema de vigilancia del entorno.</li> <li>-Conocimiento del sector (estrategia, tecnología).</li> <li>-Participación de los niveles de la Organización:(nivel directivo; nivel Medio, nivel Bajo)</li> <li>-Técnicas de Diagnostico.</li> <li>-Implementación, evaluación, auditoria.</li> <li>-Interiorización.</li> </ul>
<b>INVESTIGACION DE MERCADOS</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes Actuales.</li> <li>-Clientes Potenciales.</li> <li>-Clientes Perdidos.</li> <li>-Mercado Objetivo.</li> <li>-Segmentación del Mercado.</li> <li>-Conocimiento de la estrategia de la competencia.</li> </ul>
<b>MEZCLA DE MARKETING</b>	<p><b>Producto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacidad de generar, lanzar, cambiar, innovar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diseño del Producto (marca, empaque.)</li> <li>-Costo Objetivo.</li> <li>-Elección de Productos Nuevos.</li> <li>-Supervivencia de Productos antiguos.</li> <li>-Conformidad (responde a expectativas y necesidades del Cliente)</li> <li>-Calidad.</li> <li>-Innovación.</li> <li>-Atributos.</li> <li>-Ciclo de vida del producto.</li> </ul>

<b>MEZCLA DE MARKETING</b>	<b>Precio</b>	-Fijación de precios -Promociones y descuentos.
<b>MEZCLA DE MARKETING</b>	<b>Promoción</b> Formas de estimular e informar a la demanda	-Herramientas Promocionales (publicidad, venta personal, relaciones públicas, promoción de ventas). -Medios Publicitarios. -Fuerza de ventas (promotores). -Promociones de venta (concursos, exhibiciones).
<b>MEZCLA DE MARKETING</b>	<b>Plaza</b>	-Segmentación. -Lugares para la ubicación del producto.
<b>LOGISTICA</b> -Capacidad de Coordinación, flexibilidad y entrega.		-Cadena de Distribución. -Canales de Distribución (mayorista, detallista). -Transporte. _Flexibilidad en cambios de entrega de volúmenes. -Tiempo de respuesta a entregas. _ Sistemas de información. _Automatización (hardware, software)
<b>SERVICIO POSTVENTA</b> -Cero preocupaciones para el cliente		-Garantía. -Adiestramiento para el uso. -Instalación. -Mantenimiento. -Reparación. -Manejo de quejas.

#### PERFIL DIRECTIVO EN EL ÁREA DE PRODUCCION

VARIABLES	PROMEDIO
<b>TECNOLOGÍA</b>	
Grado de integración del proceso	5
Nivel de tecnología de los procesos	5
Sistemas de producción utilizados	6
Modernidad los equipos productivos	5
Prioridad en tecnología	5
Planes de inversión para desarrollar tecnología	4
Sistemas de información	4
Diferenciación tecnológica de productos	4
Eficacia del uso de la tecnología	6
Manipulación automática	4

<b>COSTOS</b>	
Eficiencia en costos de producción	6
Auditoria de la estructura de costos	5
Competencia en precios vía costos	6
Costos de producción unitarios	6
Costo de materia prima	6
Costos de mano de obra	6
Costo energético	6
<b>CALIDAD</b>	
Control de calidad	6
Tasa de defectos	5
Logística (compras y stock)	6
Minimización de desechos y procesos	6
Calidad de vida en el trabajo	6
Impacto ambiental	6
Productos fiables / duraderos	6
Productos de alto rendimiento	6
Mantenimiento de los equipos	5
<b>INNOVACIÓN</b>	
Capacidad para crear productos	4
Cooperación de producto con otros departamentos	4
<b>DISEÑO</b>	
Diseño de productos	5
Diseño de equipos y procesos	3
<b>PLANEACION Y PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN</b>	
Planificación de la producción	6
Programación de la producción	6
Cooperación Interempresarial	5
<b>PERSONAL</b>	
Motivación de la mano de obra	6
Formación de personal	6
Efecto experiencia	7
Contratación del personal calificado	6
<b>ESTANDARIZACION</b>	
Utilización de la capacidad productiva	5
Estandarización del producto	4
Localización de las plantas	5
Tiempos de producción	4
Especialización de productos	4
<b>FLEXIBILIDAD</b>	
Sensibilidad a demandas especiales	5
Flexibilidad de diseño	3
Adaptación al cliente	4
Flexibilidad con respecto al volumen	5
Personalización del producto	5
Red de distribución	4
Tecnologías flexibles	3
<b>SERVICIO POSTVENTA</b>	
Servicio postventa	7

Apoyo eficaz al producto	6
Extensa línea de productos	5
Tiempo de entrega de los pedidos	6
Confiabilidad del producto	7
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	
Competencias funcionales en I+D	4
Percepción del consumidor	5
Gastos en inversión y desarrollo	4

Auto evaluación de las variables críticas, que afectan el perfil directivo del área de producción. En una escala de 1-7, siendo 1 muy bajo, 2 bajo, 3 bajo alto, 4 medio bajo, 5 medio alto, 6 alto, 7 muy alto.

#### BIBLIOGRAFIA

- Acevedo, S., González, L., Restrepo, M. *Metodología de implementación de un sistema de calidad con miras a obtener la certificación de calidad en empresas del sector metalmecánica*. Monografía del Postgrado de Alta Gerencia con Énfasis en calidad. Universidad de Antioquia-Universidad Nacional.
- Andersen, J. A. (2002). *Organizational design: Two lessons to learn before reorganizing*. International Journal of Organization Theory and Behavior.
- Aragón, A. y Sharma, S. (2003). *A contingent Resource-Based View of Proactive corporate environmental Strategy*. Academy Of Management Review. V 28. No 1 71-88.
- Ardila, F. *Reconversion Industrial*. Documento de trabajo. Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Colombia Sede Santa fe de Bogotá.
- Aggarwal, S. (1995). *Flexibility management: The ultimate strategy*. Industrial Management.
- Batra, R. (1996) *El mito del Libre Comercio*. Buenos Aires : Ed. Vergara.
- Balanchard, B.J. (1995) *Ingeniería Logística*, Madrid.
- Barney, J. y WRIGHT P. (1998). *On Becoming a Strategic Partner: the Role of Human resources in Gaining Competitive advantage*.
- Byham, W.C. (1992). *Zaap! The Lightning of Empowerment*, New York.
- Camisón, Z. Cesar. (1997). *La Competitividad de la Pyme Industrial española. Estrategia y Competencias Distintivas*. Madrid.
- Canales del Comercio. Revista de la cámara de Comercio de Manizales ed. 4 .1999
- Corpes de Occidente (1995) , Estudio de la Capacidad Tecnológica de la Industria Manufacturera del Occidente Colombiano. Pereira. : Ed. J M calle.
- Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Higliey Effective People*, New York.
- Crece - . *Informe Programa de Competitividad*. Manizales 1998
- Cuesta, F. (1998). *La Empresa Virtual*. Madrid : Ed Mc Graw Hill. 345.
- David, F. (1989) *La gerencia Estratégica*. Colombia.
- Denison, R. D. (1997). *Toward Process-Based Theory Of organizational Design: Can Organizations be Designed around value chains and Networks?*. Advances in Strategic Management. V 14, 1 – 44.
- Diario Oficial. LEY 7a de 1991.
- Direccion Nacional De Planeacion D NP : Panorama de la innovación tecnológica en Colombia 1996
- Drucker, P. F. (1996). *La sociedad basada en Sistemas de Información*. Edt Norma.
- Drucker, P. F. (1993). *Administración para el Futuro*. Barcelona.
- Durand, R. (2002). *Competitive Advantages Exist: Critica of Powell*. Strtategic Management Journal. 23: 867-872.
- Eco, U. (1991). *Como se hace una tesis*. Barcelona : Ed. Gedisa. 267.
- FAIRBANKS , M. y LINDSAY, S. (1999). *Arando en el mar*. México, ed. Mc Graw Hill. 285.
- Fiegenbaum, A. y Kamani, A. (1991). *Output Flexibility- a competitive advantage for small firms*.Strategic. Management Journal. Vol 12, 101-114.
- Forte, M., Hoffman, J., y otros. (2000). *Organizational Form and Enviroment: an analysis of between- form and within-form responses to enviromental change*. Strategic Management Journal, 21-753-773.
- Galan, J. I. y Sanchez, M. J. (2002). *Coherencia entre el cambio estratégico y organización: Nuevas formas de Organización*. Universidad De Salamanca.
- García, M. R. y Gomez, M. F. (1997). *Incidencia Socioeconómica de la Apertura en el Subsector Industrial Metalmecánico de la Ciudad de Manizales*. Manizales, 262. Tesis de Grado (Administrador de Empresas) Universidad Nacional De Colombia Sede Manizales Facultad de Ciencias y Administración.
- Gomez, M. (1999). *Teoría de los recursos y estrategia de marketing: Aplicación al sector bancario español*. CEPADE .Fundación Universidad Politécnica de Madrid. Enero. N21

González, A. *Impacto del ajuste entre la estrategia de negocios y la estrategia de innovación tecnológica en el resultado. Análisis del ajuste como desviación de un perfil "ideal"*. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa.

Gutiérrez, P. H. (1998). *Calidad Total y Productividad*. Mc Graw Hill.

Hammer, M. y Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Colombia: Ed Norma. 226

Handy, C. (1999). *Repensando el Futuro*. Santa Fe de Bogotá: Ed Norma. 318.

Hart, S.L. y Banbury. (1994). *How strategy-making processes can make a difference*. Strategic Management Journal.

Hernández, S.R., Fernández, C.C. (1994). *Metodología de la Investigación*. Colombia: ed. Mc Graw Hill. 505.

Herrera, B. (1999). *El proceso de Globalización y Regionalización*. Santa Fe de Bogotá : FESCOL.

IMAI, M. (1999). *Gemba Kaizen*. Colombia.

INCOMEX. Instituto de Comercio Exterior . Revista N 4.

Lopez, V. L. I. (2000). *La competitividad de la Industria Manufacturera Metalmeccánica de Caldas Y su respuesta Organizacional*. Universidad Nacional De Colombia Sede Bogotá.

López, P. Y González, F. (1999). *Gestión del talento Humano en el subsector metalmeccánico de Manizales y Villamaría*. Monografía de grado. Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.

MAKADOK, Richard. (2001). *Toward a Synthesis of the Resource - Based an Dynamic- capability views of Rent Creation*. Strategic mangement Journal. 22: 387-401.

Mapa de Comercio Exterior de Caldas 1998. Revista cámara de comercio de Manizales Edición 4 -1999

Mc GILL, M.E & SLOCUM, J:W *The Smarter Organization How to Build a Business that Learns and Adapts to Marketplace Needs*. New York

Mata, S. (1997). *Outsourcing. El futuro de la Empresa*. Madrid.

Martínez, Miguel. (1998). *La Investigación Cualitativa Etnográfica en educación*. Edt Trillas.

Mattos, Carlos. (1994). *Modernización y Restructuración Global en Chile*. Cuadernos de Economía #20. Santa fe de Bogotá : Facultad de Ciencias Económicas . Universidad nacional de Colombia.

Merli, G. (1994). *Total Manufacturing Management*. New York.

Microempresa y Competitividad. Ministerio de Desarrollo Económico, DNP y Universidad Industrial de Santander. Bogotá 1997

Mintzberg, H. (1984). *La Estructuración de las Organizaciones*. México.

MONITOR Informe Crear la ventaja competitiva Santa Fe de Bogotá. CONFECAMARAS. .

Morcillo, P., Rodríguez, A. Y otros. *La teoría de recursos y Capacidades un Cruce de caminos*. Grupo de Investigación GIDE. Universidad Autónoma de Madrid. Internet.

Ohmae, K. (1994). *La mente del Estratega*. Edt Norma.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO. Comunicado de prensa en Internet. 16 de abril de 1999. OMC

PLANEACION NACIONAL Perfil Estructural de la Competitividad. Colombia, Chile , México, Santa Fe de Bogotá : Planeación y Desarrollo . Vol. XXIX. Junio de 1998.

Pedraja, T. R. De La.. FEDEMETAL y la Industrialización en Colombia. Edción especial.

Perez, W. (1997). *El resurgimiento de las políticas de competitividad industrial en América Latina y el caribe en los años 90*. Desafíos y oportunidades. CEPAL/ONUDI.

PORTER, Michael. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, Buenos Aires: Ed. Vergara.1025.

PORTER, Michael. (1995). *Como mantener la Ventaja Competitiva*. Buenos Aires: Ed. Compañía Editorial de México.

PRITCHETT, P. (1992). *The Team Member Handbook for Teamwork*. USA.

POWELL, Thomas. (2001). *Competitive Advantage: Logical and Philosophical Coniderations*. Strategic mangement Journal. 22 875-888

Rahman, Z. Y Bhattachryya, S. K. (2002). *Virtual organization: A strategem*. Singapore Management Review.

Ron, A. (1995). *Capability: Strategic tool for a competitive edge*. The Journal of Business Strategy.

Rugman, A. Y Verbeke, A. (2002). *Edith Penrose's Contribution to the resource-based view of Strategic Management*. Strategic Management Journal. 23 :769-780.

Ruigrok, W., Pettigrew, A. Y Otros. (1999). *Corporate Restructuring and new forms of organizing: Evidence from Europe*. Management International Review.

Ruiz, S. C. Y Ruiz, M. J. (2000). *Functional flexibility and SME Profiles: across-sectoral empirical evidence*. International Management Conference Florida.

Senge, P. (1994). *La quinta Disciplina*. Bogotá.

Senge, P. (2000). *La Danza del Cambio*. Bogotá.

Snyman, J. Y Drew, D. (2003). *Complex strategic decision processes and fir performance in a hypercompetitive industry*. Journal of American Academy of Business, Cambridge. Hollyood.

Srorey, D.J. (1983). *The Small Firm, An Internaciona Survey*.

Sheppeck, M. Y Milrello J. *Strategic HR Configurations and Organizational Performance*.

Shilling, M. Y Steensma, K. (2001). *The use of modular organizational forms: An industry-level analysis*. Academy of Management Journal.

Toffler, A. (1990). *El cambio de Poder*. Barcelona : Ed. Plaza y Janes.

Vallejo, G. F. (1999). *Transferencia y Mejoramiento de Tecnología durante el Período apertura en el Subsector Metalmeccánico de Manizales y Villamaría*. Trabajo de grado Facultad de Ciencias y administración universidad nacional de Colombia.

Volberda, H. (2002). *Building The Flexible firm: How to remain competitive*. The international Journal of Organizational Analysis. Vol 10. n2.

Weiss, A. (1994). *La Empresa Colombiana Entre la Tecnocracia y la Participación*. Departamento de Sociología. Santa Fe de Bogotá. : Universidad Nacional de Colombia. 208.

Weiss, A. (1997). *Modernización Industrial: Empresas y Trabajadores*. Departamento de Sociología. Santa fe de Bogotá: Universidad nacional De Colombia,. 524.

Wilcox, Adelaide. (2001). *Competencies and Firm Performance: Examining the causal ambiguity paradox*. Strategic Management Journal. 22: 75-99.

Wright, P. y Scott A. S. (1998). *Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management*. Academy of Management review. vol.23 n 4. 756-772.

Zerda, Álvaro. (1995). *Estrategias de Competir, de la Teoría a la Práctica*. Cuadernos de economía #22. Santa Fe De Bogotá: Facultad De ciencias Económicas Universidad Nacional de Colombia.

Zott, Christoph. (2003). *Dynamic capabilities and the Emergence of Intraindustry Differential Firm Performance: Insights From a Simulation Study*. Strategic Management Journal 24: 97-125.