



*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.

**La estrategia de operaciones como fuente de ventajas competitivas en la industria  
manufacturera de Caldas Colombia**

LUIS IGNACIO LÓPEZ VILLEGAS<sup>1</sup>

WILLIAM RAMIREZ GOMEZ<sup>2</sup>

**RESUMEN**

Con base en dos teorías: teoría de recursos y capacidades y teoría contingencial y estableciéndose que los dos enfoques convergen en un elemento en común, la construcción de ventajas competitivas en producción, a partir de sus prioridades estratégicas: Costo, Calidad, Flexibilidad, Tiempos de Entrega y Servicio al Cliente, se desarrolló una investigación en la industria manufacturera Caldense. En este estudio se hace una jerarquización de dichas prioridades, y como las estrategias, técnicas y componentes utilizados logran convertirse en una actividad capaz de generar valor y establecer una ventaja competitiva para la industria. El abordaje empírico se hizo desde un enfoque cualitativo-descriptivo, realizando entrevistas a directores o encargados de la función producción.

**Palabras clave:** Competitividad, Competencias distintivas, Estrategia de Producción, Prioridades competitivas.

**ABSTRACT**

Based on two theories: theory of resources and capacities, and establishing a contingency theory that the two approaches converge on a common element, building competitive advantages in production, based on its strategic priorities: Cost, Quality, Flexibility, Time delivery and Customer Service, developed Caldense research in manufacturing. In this study, a ranking of these priorities is made, and the strategies, techniques and components used are able to become an activity capable of generating value and establish a competitive advantage for the industry. The empirical approach was made from a qualitative-descriptive approach, involving interviews with directors or managers of the production function.

**Keywords:** Competitiveness, distinctive competences, Production Strategy, Competitive Priorities.

---

<sup>1</sup> Profesor Asociado Universidad nacional de Colombia, Sede Manizales; Coordinador Grupo de Trabajo Académico (GTA) en Competitividad y desarrollo tecnológico. Administrador de Empresas, especialista en alta Gerencia con énfasis en Calidad, MSC en Administración, DEA en dirección de Empresas , PhD, ( c) en Sostenibilidad, tecnología y Humanismo. e-mail lilopezv@unal.edu.co

<sup>2</sup> Ingeniero Industrial, MBA en Administración

## **ANTECEDENTES**

El GTA de competitividad empresarial y desarrollo tecnológico ha venido desarrollando investigaciones tendientes a identificar y conocer el desempeño manufacturero de la región, con miras a buscar respuestas a las tendencias mundiales de cambio y así coadyuvar al desarrollo de la región. El sector industrial juega un papel importante dentro de la economía de la región, es necesario analizar cuales factores competitivos han sido determinantes para mantenerse en el mercado, para fortalecerlos y consolidarlos. De igual forma conocer aquellos aspectos susceptibles a la mejora y aquellos que no se han tenido en cuenta y pueden ser utilizados para lograr los objetivos.

Los estudios de competitividad pueden enfocarse en factores externos e internos, para estudiar las empresas de la región se tendrá en cuenta un enfoque interno, limitándose a empresas manufactureras y a sus funciones productivas.

Es claro que la ventaja competitiva no solo proviene de las condiciones de demanda que permiten crear oportunidades para obtener rentas superiores, sino también viene determinada por la oferta, es decir los elementos internos de la organización, de naturaleza principalmente intangible, como base fundamental de la creación de competencias distintivas.

Estas competencias distintivas surgen fruto de la gestión e interacción entre las áreas funcionales de la organización. En este caso específicamente el área de producción. Las organizaciones han considerado la función producción como elemento netamente operativo y la región no es la excepción a este enfoque. Es necesario considerar la función producción como arma competitiva por excelencia y considerarla parte fundamental dentro de la consecución de los objetivos corporativos.

Para evaluar la gestión de producción es necesario Identificar cual es la jerarquización dada a las prioridades competitivas de Costo, Calidad, Flexibilidad, Servicio al Cliente y Tiempos de Entrega, dentro de la función de producción. De igual forma es pertinente establecer que estrategias, técnicas y procedimientos han desarrollado las áreas de producción con el fin de optimizar el desempeño de dichas prioridades competitivas.

## **OBJETIVOS**

### **General**

- Identificar cuales competencias distintivas inciden sobre la generación de valor en los sistemas de producción de las empresas manufactureras de Caldas y las han hecho competitivas.

## **Específicos**

- Identificar cual es la jerarquización dada a las prioridades competitivas de Costo, Calidad, Flexibilidad, Servicio al Cliente y Tiempos de Entrega, dentro de la función de producción en las empresas manufactureras de Caldas.
- Establecer que estrategias, técnicas y procedimientos han desarrollado las áreas de producción con el fin de optimizar el desempeño de las prioridades competitivas.
- Calificar los componentes principales y el desempeño de las prioridades competitivas fundamentales, en las empresas manufactureras de Caldas.

## **Hipótesis**

- [H1]. Las empresas manufactureras de Caldas tienen definida dentro de la función producción, una jerarquización a las prioridades competitivas en operaciones: Costo, Calidad, Flexibilidad, Servicio al Cliente y Tiempos de Entrega.
- [H2]. Las empresas manufactureras de Caldas han establecido estrategias, técnicas y procedimientos en las áreas de producción, con el fin de optimizar el desempeño de las prioridades competitivas de Costo, Calidad, Flexibilidad, Servicio al Cliente y Tiempos de Entrega

## **MARCO TEORICO**

### **COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL**

Thomson et al (2012) define la competitividad como “la medida relativa del desempeño de una unidad productiva (sea una empresa, región o nación) que permita comparar su posición con respecto a la de sus competidores pertinentes, e identificar las fuentes de sus fortalezas y debilidades”. La competitividad entonces es una capacidad organizacional, de permanecer en el mercado y generar utilidades, en la medida que satisfaga los clientes.

El análisis estratégico tradicional ha centrado su interés a los estudios por sectores, dejando a un lado los aspectos internos de las empresas. Sin embargo se ha visto que aunque un grupo de empresas de un mismo sector, que tienen las mismas oportunidades, que pertenecen a un mismo sector o grupo estratégico, presentan disparidad en sus resultados competitivos (Martín & Diaz, 2006).

La elaboración de un modelo teórico consistente, explicativo de los factores determinantes de la competitividad empresarial constituye en un problema central de las organizaciones. Al hilo de esta cuestión, se desenvuelven dos que merecen especial atención: cómo obtienen las organizaciones las ventajas competitivas; y las razones de la cohabitación en una actividad de empresas con muy diferente tamaño y poder de mercado (Camisón, 1997).

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. En este contexto es el mercado quién determina la competitividad, las empresas a partir de las fuerzas competitivas y el análisis de los sectores y sus barreras, se insertan de una manera exitosa y logran permanecer en el mercado (Porter, 1991).

La competitividad de las organizaciones fue asumida, durante mucho tiempo, como el aprovechamiento de fallas del mercado o de oportunidades del entorno. A partir del surgimiento de la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991) empieza a reconocerse la importancia de la competitividad a nivel micro, es decir, a partir del desarrollo e integración de actividades generadoras de valor impulsadas por sus áreas funcionales, aceptándose además la importancia de los activos intangibles en generación de una ventaja competitiva, sostenida en competencias distintivas.

Basados en la observación sistemática de empresas con éxito competitivo, se ha revelado que basan su competitividad en una capacidad innovadora asentada en la acumulación de recursos (principalmente intangibles) y capacidades, difíciles de reproducir o imitar por sus competidores (Milesi, Moori, Robert, & Yoguel).

La competitividad empresarial entonces, depende de la capacidad que tenga la empresa para desplegar sus recursos y capacidades, combinándolos apropiadamente y usando procesos organizativos para producir un fin deseado que se refleje en un desempeño superior respecto a las otras organizaciones (Cruz & Calderón, 2006). Para nuestro caso de estudio, las capacidades y recursos desplegados en la función producción, como unidad base para la generar valor dentro de la organización.

Dado que no todos los recursos y capacidades son estratégicamente relevantes, se habla de competencias distintivas como las que permiten obtener una ventaja competitiva que sea sostenible y que por tanto les faciliten generar valor, Chi (2010). Este estudio pretende encaminar la dirección estratégica hacia la construcción de un enfoque que tiene como eje principal el concepto de gestión de la producción, como una competencia distintiva que debe ser estudiada.

Se encuentra una interesante convergencia entre dos teorías administrativas, que apoyan la importancia de generar ventajas competitivas a través de competencias distintivas, que se refieren a factores internos, que son la Teoría de la Contingencia (Burns & Stalker, 1961) y la Teoría de Recursos y capacidades (Barney, 1991).

### **TEORIA DE LA CONTINGENCIA Y SU RELACION CON LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS**

Durante la década de 1960-1970 se generó un conjunto de investigaciones a partir del supuesto de que no hay una forma organizativa que sea mejor en todas las circunstancias. Numerosas investigaciones se centraron en estudio de la estructura e intentaron establecer algunas relaciones: entre la estructura y el desempeño organizacional en términos de ganancias, productividad, crecimiento; relación entre la estructura y la estrategia y el entorno (Herrscher, Rebori, & Annunzi, 2009) et al. 2009).

La teoría de la contingencia ha demostrado que las organizaciones, de cierta manera se adaptan a su entorno, a través de la estrategia y tecnología que adoptan y a partir de allí se construye o se forma una estructura organizacional, para responder a los requerimientos del ambiente que las rodea (Escobar & Lobo, 2001).

Estudios sobre la adecuada o inadecuada adaptación de las organizaciones a los cambios medioambientales 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 re direccionar los recursos y competencias necesarios para transformarse a mejores formas organizacionales, que respondan adecuadamente a ese entorno(Mora, 2011)

El estudio de Aragón y Sharma (2003), establece nexos entre la teoría de la contingencia 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. Esto nos servirá de enlace al siguiente tema a tratar: La Teoría de recursos y capacidades.

### **TEORIA DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y SU RELACION CON LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS**

La posibilidad de crecimiento, generación de valor y capacidad de competir de la empresa estuvo fundada durante años en el análisis del entorno competitivo (aprovechamiento de las imperfecciones

del mercado); a partir de la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991), empieza a reconocerse la importancia de la competitividad a nivel micro, es decir, a partir del desarrollo e integración de actividades generadoras de valor impulsadas por áreas funcionales- en este caso la función producción- aceptándose además la importancia de los activos intangibles en la generación de ventaja competitiva sostenible.

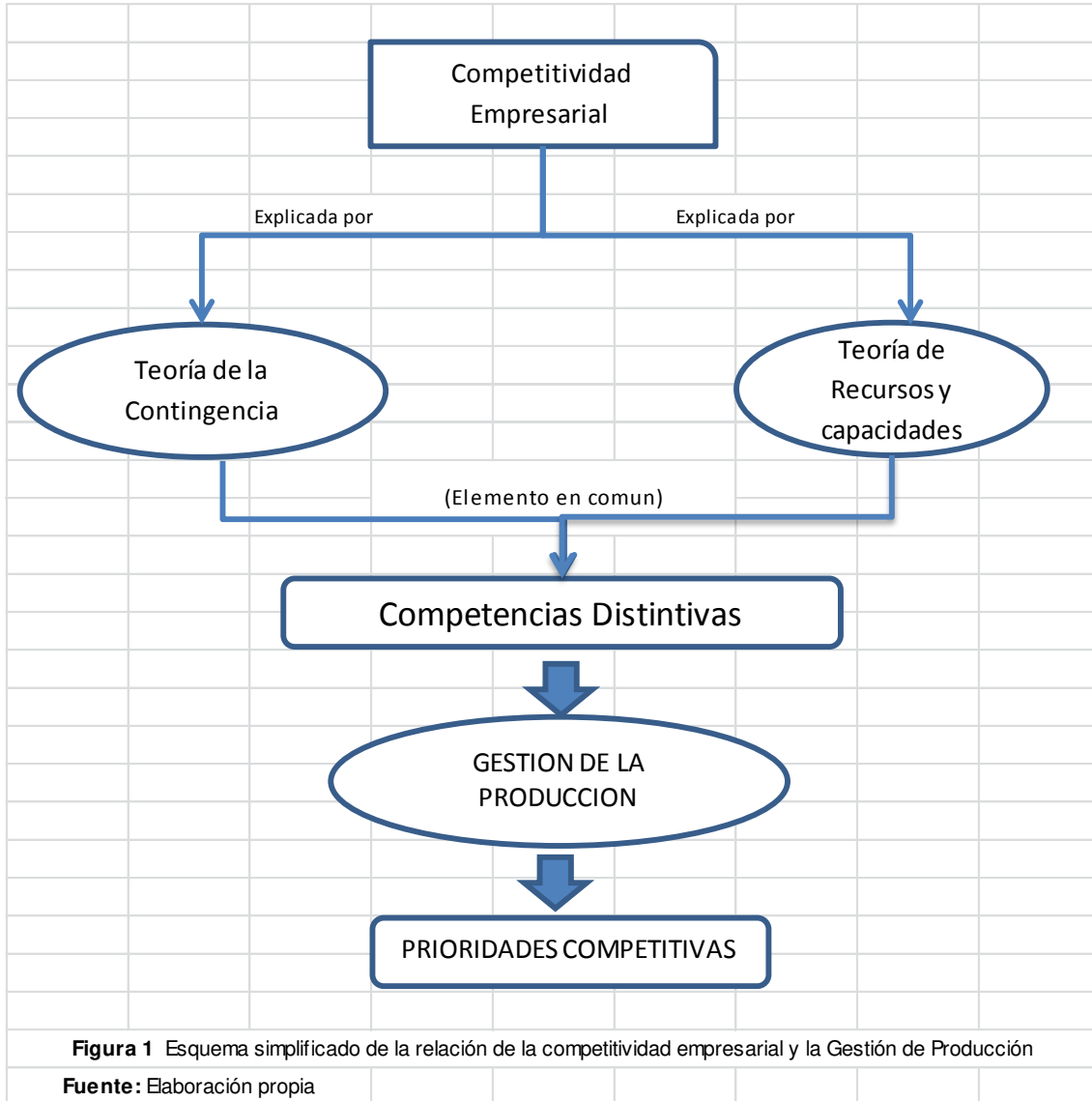
La Teoría de Recursos y Capacidades concibe a la empresa como un conjunto organizado y único de recursos y capacidades heterogéneos que se generan, desarrollan y mejoran con el paso del tiempo. Los recursos entendidos como todos los activos, procesos organizativos, atributos, información y conocimientos, controlados por una empresa que le permiten conseguir e implementar estrategias que mejoran su gestión (Barney, 1991), el auténtico valor de los mismos resulta de la capacidad que tenga la organización de coordinarlos y explotarlos en conjunto, convirtiéndolos en ventajas competitivas.

### **LA COMPETITIVIDAD Y LA GENERACION DE VALOR A PARTIR DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS.**

Las corrientes de investigación que han estudiado las ventajas competitivas que la coinciden en la importancia que juega la posesión de ciertas *competencias distintivas intangibles*, que marcan una diferencia y sin duda influyen sobre los resultados competitivos (Avella, Fernandez, & Vazquez 1999). Jardon et al (2010) define una *competencia distintiva* como “una metodología, mecanismo, técnica, actividad, capaz de generar valor y que resulta necesaria para crear una ventaja competitiva, que sea provechosa para la empresa”.

Las competencias distintivas están organizadas de acuerdo con cierta estructura jerárquica, y por tanto su clasificación debería reflejarla. Camisón (2004) propone una jerarquización que distingue:

- Las competencias estáticas o de primer nivel, que estarían asociadas a las actividades funcionales de la empresa, reflejará aquellas competencias más ligadas con la orientación actual de la empresa, con la implementación de la estrategia y con la cadena de valor;
- Las competencias de coordinación y cohesión o de segundo nivel, que facilitarían la integración de actividades funcionales, así como el desarrollo de la cohesión de la organización;
- Las competencias dinámicas o de tercer nivel, que incluirían las destrezas para la gestión del cambio y la innovación, así como la habilidad para aprender a aprender y de aprender más rápido que la competencia.



## CONTEXTO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Caldas es un departamento situado en la región andina Colombiana, ocupa el séptimo lugar en el escalafón de la competitividad según la CEPAL (2009); su actividad económica es encabezada por el sector servicios (16,8% del PIB total) y por el sector industrial (16,7% del PIB total). (*Dane- Cuentas Nacionales Departamentales (2012)*). Hablando de ocupación en el departamento, la industria emplea el 13,3% de la población activa (*Dane- Gran encuesta de Hogares (2013)*), también es importante decir que el departamento exportó en el 2012 la suma de 667 millones de dólares, (*Dane- Cuentas Nacionales Departamentales (2012)*). Es concluyente el papel protagónico que ocupa el sector manufacturero en la región y en el departamento de Caldas.



## **DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

A partir de diversos autores, fundamentados en las teoría de contingencia, teoría de recursos y capacidades, y la teoría de la competencia y estrategia de producción, se construye un instrumento que pretende evaluar las prioridades competitivas de las empresas manufactureras de Caldas, y como esos esfuerzo en lograr dichas prioridades generan valor y hacen competitivas las organizaciones.

## **UNIDAD DE ANALISIS**

Para la verificación empírica, se definió como unidad de análisis el sector manufacturero del departamento de Caldas, empresas 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 de gestión, estructura y tecnológicas, que aporten significativamente a la investigación. Como unidad de observación se tuvo en cuenta a los directores o encargados del área de producción.

## **OBTENCION DE LA INFORMACION**

La primera corresponde a unas preguntas abiertas, que en general pretenden analizar la opinión que tienen los encargados de producción al respecto de la importancia dada por ellos a las prioridades competitivas; se pregunta de manera abierta la importancia que tiene dentro de la organización las prioridades competitivas evaluadas y el porqué de dicha jerarquización. Después a manera de pregunta abierta se pretende saber qué mecanismos, técnicas, procedimientos y metodologías, han aplicado las unidades productivas relacionadas con el mejoramiento en el desempeño de las prioridades competitivas evaluadas: Costo, Calidad, Flexibilidad, Servicio al Cliente y Tiempos de Entrega.

La segunda parte pretende valorar los esfuerzos realizados por la organización encaminados a lograr un nivel de desempeño mayor o menor para cada una de las prioridades competitivas; apoyados en la teoría desarrollada se construyen preguntas muy concretas que evalúan las competencias distintivas que inciden en el desarrollo de las prioridades competitivas en el área de producción evaluadas.

Esto se realiza mediante una serie de preguntas tipo escala Likert, presentadas en forma de afirmaciones, el encuestado debe elegir entre 1 y 7 según la valoración que le da a afirmación así: 1

es Alta debilidad, 2 es baja debilidad, 3 es Debilidad, 4 es nivel Intermedio, 5 es Baja fortaleza, 6 es Fortaleza, 7 es Alta fortaleza. En el instrumento no se añade ninguna cuestión que suponga la aportación de datos numéricos referente a resultados, cifra de ventas, activos totales o similares, con el fin de facilitar las respuestas y evitar una posible negación a dar información.

## **SELECCIÓN DE LA MUESTRA**

La investigación es de tipo cualitativo y descriptiva, se ha utilizado como fuente de información primaria un cuestionario tipo entrevista, que está dividido en dos partes, la primera parte semiestructurada (Preguntas abiertas) y la segunda estructurada (preguntas cerradas) (Martínez, 2006). Para la selección de la población objetivo se tienen en cuenta los siguientes criterios (considerando la base de datos de la Cámara de Comercio de Caldas):

1. Organizaciones manufactureras con unidades productivas definidas.
2. Organizaciones que reporten activos superiores a 28.800 salarios mínimos legales vigentes a pesos de 2013, lo cual arrojó un total de 22 empresas.

Se utilizó un muestreo por conveniencia no probabilístico (Este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos. Se asienta generalmente sobre la base de un buen conocimiento de los estratos de la población y/o de los individuos más "representativos" o "adecuados" para los fines de la investigación, (Calderón, 2005), el instrumento se aplicó en primera medida a dos empresas, como pretest piloto, y la encuesta en pleno se aplicó para 20 empresas, obteniéndose un resultado de 19 encuestas exitosas.

## **INDICADORES DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD**

Para garantizar la validez y confiabilidad se emplearon las metodologías propias de la investigación cualitativa, según (Martínez, 2006), se hizo una revisión de la guía de la entrevista por parte de académicos conocedores del tema, se realizó una prueba piloto con dos empresas que no hicieron parte de la muestra.

En la primera parte del instrumento se plasmó por escrito los contenidos de la información suministrada, división del texto en unidades temáticas, categorización descriptiva, categorización analítica y construcción del sentido de hallazgos, (Martínez, 2006). La segunda parte del instrumento, que es tipo pregunta cerrada escala de Likert, se analizó la validez de contenido, “que busca garantizar

que los test constituyan una muestra adecuada y representativa de los contenidos que pretende evaluar, no puede medirse por métodos cuantitativos, por ello se utilizan los juicios con frecuencias consensuales, para determinar si el contenido de los ítems es apropiado o no lo es, Calderón et al, (2009). Para la presente investigación se realizan tres actividades: revisión literaria, juicio de expertos y un pretest en dos empresas de la región.

En la segunda parte del instrumento, se tuvo en cuenta la confiabilidad, esta indica el grado en que distintos ítems son coherentes entre si, y pueden ser utilizados para medir una misma magnitud, Calderón et al (2009). Es una medida de la homogeneidad, si los ítems de un instrumento pretenden medir un mismo concepto, es esperable que las respuestas estén relacionadas entre sí. Para ello se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach (Cortina, 1993).

El coeficiente de Cronbach, A partir de las varianzas, viene dado por:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

donde:

- $S_i^2$  es la varianza del ítem  $i$ ,
- $S_t^2$  es la varianza de los valores totales observados y
- $k$  es el número de preguntas o ítems.

Para un alfa de Cronbach de 0,53 a menos se considera una Validez nula; para 0,54 a 0,59 se considera una Validez baja; para 0,60 a 0,65 es Válida; para 0,66 a 0,71 es muy válida; para 0,72 a 0,99 se considera de Excelente validez y por tanto para una de 1.0 se considera una Validez perfecta (Cortina, 1993).

Usando herramientas estadísticas, se calcula para cada una de las prioridades competitivas, el grado de confiabilidad:

Prioridad competitiva	Coficiente Alfa de Cronbach	Nivel de confiabilidad
Costo	0,86	Excelente validez
Calidad	0,82	Excelente validez
Flexibilidad	0,77	Excelente validez
Servicio	0,92	Excelente validez
Tiempo de Entrega	0,76	Excelente validez
Total (Todas las Prioridades)	0,93	Excelente validez

Tabla N°1. Evaluación de la confiabilidad según coeficiente Alfa de Cronbach.

Fuente:

Elaboración Propia

## ANALISIS Y RESULTADOS

**Valoración dada a las actividades encaminadas a reducir el costo de producto.**

<b>PRIORIDAD COMPETITIVA (VARIABLE)</b>	<b>CATEGORIAS (ÍTEMS)</b>	<b>Valoración obtenida</b>
<b>COSTO</b>	Esfuerzos de la organización en el uso de indicadores de desempeño de producción encaminados a reducir costos	<b>5,9</b>
	Esfuerzos de la organización en la disminución del costo unitario de producto	<b>5,6</b>
	Esfuerzos de la organización en la disminución de los costos de materiales	<b>5,5</b>
	Esfuerzos de la organización en la búsqueda del aumento en el rendimiento obtenido a partir de las materias primas	<b>5,5</b>
	Esfuerzos de la organización en la identificación de los costos de reproceso	<b>5,4</b>
	Esfuerzos de la organización en la disminución de los costos de inventario	<b>5,4</b>
	Esfuerzos de la organización en la disminución de costos de operación (costos fijos)	<b>5,3</b>
	Esfuerzos de la organización en la medida de costos de desecho	<b>5,3</b>
	Esfuerzos de la organización en la identificación de los costos de no calidad	<b>5,2</b>
	Esfuerzos de la organización en la inversión de tecnología y/o adquisición de nuevos equipos para la disminución de los costos	<b>4,9</b>
	Esfuerzos de la organización en la capacitación al personal de producción orientada a disminuir costos	<b>4,8</b>
	Esfuerzos de la organización en la disminución de costos de fuerza de trabajo	<b>4,8</b>
	Esfuerzo del área de I+D para la disminución de costos de producción	<b>4,8</b>

Tabla N°2. Valoración obtenida de las categorías de la prioridad competitiva costo, en las empresas manufactureras de Caldas. Fuente: Elaboración Propia

**Valoración dada a las actividades encaminadas a aumentar la calidad del producto.**

<b>PRIORIDAD COMPETITIVA (VARIABLE)</b>	<b>CATEGORIAS (ÍTEMS)</b>	<b>Valoración obtenida</b>
<b>CALIDAD</b>	Esfuerzos de la organización en garantizar cumplimiento de especificaciones de diseño	<b>6,4</b>
	Esfuerzos de la organización en proporcionar productos de alta fiabilidad	<b>6,4</b>
	Esfuerzos de la organización en ofrecer productos basados en las características requeridas por los clientes	<b>6,3</b>
	Esfuerzos de la organización en el uso de indicadores de desempeño de producción asociados a la calidad	<b>6,1</b>
	Esfuerzos de la organización en la implementación y puesta en marcha de sistemas de gestión de calidad (ISO 9000)	<b>6,0</b>
	Esfuerzos del área de I+D para el aumento de la calidad de producto	<b>5,7</b>
	Esfuerzos de la organización en la inversión en tecnología y/o adquisición de nuevos equipos para la mejorar de la calidad de producto	<b>5,6</b>
	Esfuerzos de la organización en ofrecer productos altamente diferenciados	<b>5,5</b>
	Esfuerzos de la organización en la realización de auditorías internas a producción	<b>5,4</b>
	Esfuerzos de la organización en la capacitación al personal involucrado orientada a aumentar la calidad del producto	<b>5,3</b>
	Esfuerzos de la organización en la realización de auditorías a proveedores	<b>4,9</b>
	Esfuerzos de la organización en la realización de círculos de calidad	<b>4,8</b>
	Esfuerzos de la organización en el uso de indicadores de desempeño en I+D	<b>4,8</b>

Tabla N°3. Valoración obtenida de las categorías de la prioridad competitiva calidad, en las empresas manufactureras de Caldas. . Fuente: Elaboración Propia

**Valoración dada a las actividades encaminadas a aumentar la prioridad competitiva de flexibilidad.**

<b>PRIORIDAD COMPETITIVA (VARIABLE)</b>	<b>CATEGORIAS (ÍTEMS)</b>	<b>Valoración obtenida</b>
<b>FLEXIBILIDAD</b>	Rapidez del área de producción de incrementar la capacidad ante aumentos no provistos de la demanda	<b>5,4</b>
	Habilidad del área de producción para introducir rápidos cambios en la creación y diseño de productos	<b>5,3</b>
	Habilidad del área de producción para mantener una gama amplia de productos	<b>5,2</b>
	Esfuerzos de la organización en el desarrollo de nuevos productos o procesos	<b>5,2</b>
	Esfuerzos de la organización en la implementación de tecnología y/o adquisición de nuevos equipos para aumentar la flexibilidad	<b>5,0</b>
	Esfuerzo del área de I+D para maximizar la flexibilidad (en Volumen o en Producto)	<b>4,7</b>

Tabla N°4. Valoración obtenida de las categorías de la prioridad competitiva flexibilidad, en las empresas manufactureras de Caldas. . Fuente: Elaboración Propia

**Valoración dada a las actividades encaminadas a aumentar la prioridad competitiva de tiempo de entrega**

<b>PRIORIDAD COMPETITIVA (VARIABLE)</b>	<b>CATEGORIAS (ÍTEMS)</b>	<b>Valoración obtenida</b>
<b>TIEMPO DE ENTREGA</b>	Esfuerzos de la organización en cumplir con las cantidades pactadas	<b>6,5</b>
	Esfuerzos de la organización en cumplir con la fecha de entrega pactada	<b>6,2</b>
	Esfuerzos de la organización en el uso de indicadores de desempeño de producción asociados a los tiempos de entrega	<b>5,9</b>
	Esfuerzos de la organización en minimizar tiempos de entrega	<b>5,5</b>
	Esfuerzos de la organización en el uso de sistemas de información en logística	<b>5,4</b>
	Rapidez de reacción de la producción ante reposiciones y/o reparaciones postventa	<b>5,3</b>
	Esfuerzos de la organización en la implementación de tecnología y/o adquisición de nuevos equipos para mejorar los tiempos de entrega	<b>5,0</b>
	Esfuerzos de la organización en la capacitación al personal involucrado orientada a disminuir los tiempos de entrega	<b>4,8</b>
	Esfuerzos del área de I+D para mejorar los tiempos de entrega	<b>4,1</b>

Tabla N°5. Valoración obtenida de las categorías de la prioridad competitiva tiempo de entrega, en las empresas manufactureras de Caldas. . Fuente: Elaboración Propia

**Valoración dada a las actividades encaminadas a aumentar la prioridad competitiva de servicio al cliente.**

<b>PRIORIDAD COMPETITIVA (VARIABLE)</b>	<b>CATEGORIAS (ÍTEMS)</b>	<b>Valoración obtenida</b>
<b>SERVICIO</b>	Esfuerzos de la organización de brindar un adecuado servicio postventa	<b>5,7</b>
	Esfuerzos de la organización en proporcionar información completa del producto	<b>5,6</b>
	Esfuerzos de la organización en el conocimiento del grado de satisfacción del cliente	<b>5,5</b>
	Esfuerzos de la organización para conocer necesidades de productos adaptados/personalizados al cliente	<b>5,4</b>
	Esfuerzos de la organización en brindar información oportuna a clientes sobre el estado de avance de los pedidos	<b>5,4</b>
	Esfuerzos de la organización en minimizar tiempos de respuesta ante solicitudes y cotizaciones de los clientes	<b>5,3</b>
	Esfuerzos de la organización en el uso de indicadores de desempeño de producción asociados al servicio al cliente	<b>5,2</b>
	Esfuerzos de la organización en la implementación y puesta en marcha de programas de reclamos a clientes	<b>5,0</b>
	Esfuerzos de la organización en la implementación de tecnología y/o adquisición de nuevos equipos para mejorar el servicio al cliente	<b>4,8</b>

Tabla N°6. Valoración obtenida de las categorías de la prioridad competitiva servicio al cliente, en las empresas manufactureras de Caldas. . Fuente: Elaboración Propia

### **Análisis de las categorías mejor calificadas en las unidades productivas de Caldas**

De los cincuenta ítems clasificados, resulta interesante destacar cuáles de ellos fueron los mejor calificados y a que prioridad competitiva pertenecen, esto nos proporciona un acercamiento a cuales categorías han servido para generar valor dentro de las unidades productivas analizadas y como se han hecho competitivas:

<b>CATEGORIAS (ÍTEMS)</b>	<b>Valoración obtenida</b>	<b>Prioridad competitiva</b>
Esfuerzos de la organización en cumplir con las cantidades pactadas	6,5	TIEMPO DE ENTREGA
Esfuerzos de la organización en garantizar cumplimiento de especificaciones de diseño	6,4	CALIDAD
Esfuerzos de la organización en proporcionar productos de alta fiabilidad	6,4	CALIDAD
Esfuerzos de la organización en ofrecer productos basados en las características requeridas por los clientes	6,3	CALIDAD
Esfuerzos de la organización en cumplir con la fecha de entrega pactada	6,2	TIEMPO DE ENTREGA
Esfuerzos de la organización en el uso de indicadores de desempeño de producción asociados a la calidad	6,1	CALIDAD
Esfuerzos de la organización en la implementación y puesta en marcha de sistemas de gestión de calidad (ISO 9000)	6,0	CALIDAD
Esfuerzos de la organización en el uso de indicadores de desempeño de producción encaminados a reducir costos	5,9	COSTO
Esfuerzos de la organización en el uso de indicadores de desempeño de producción asociados a los tiempos de entrega	5,9	TIEMPO DE ENTREGA
Esfuerzos del área de I+D para el aumento de la calidad del producto	5,7	CALIDAD
Esfuerzos de la organización de brindar un adecuado servicio postventa	5,7	SERVIVIO

Tabla N°7. Categorías mejor calificadas según la prioridad competitiva a la que pertenecen, en las empresas manufactureras de Caldas. . Fuente: Elaboración Propia

## **CONCLUSIONES**

Quedan identificadas las competencias distintivas que inciden en la generación de valor de las empresas manufactureras de Caldas, dentro de la función producción, como los esfuerzos en cumplir con las cantidades y fechas pactadas, los esfuerzos en cumplir con las especificaciones de diseño, en proporcionar fiabilidad en los productos y que dichos productos estén basados en la características que el cliente espera, la calidad apoyada por los esfuerzos del área de I+D. Por otro lado, dentro de la función producción es fundamental el hecho de usar indicadores de gestión, para medir el cumplimiento de la calidad, los tiempos de entrega y los costos. También es importante la implementación de los sistemas de gestión ISO 9000 y los esfuerzos en brindar un buen postventa.

La jerarquización dada a las prioridades competitivas dentro de la función producción queda identificada. Se mostró coherencia entre las preguntas abiertas y cerradas para las posiciones 1, 3 y 5 así: Calidad, Servicio al cliente y Flexibilidad respectivamente. La calidad es lo prioridad



competitiva número uno para las empresas estudiadas y es por tanto la principal arma competitiva dentro de la función producción de las empresas manufactureras de Caldas.

La divergencia de posiciones entre la pregunta abierta y las preguntas cerradas está en que “Costo” ocupa puesto dos en la abierta y el cuarto en las cerradas. La trasposición está relacionada con la prioridad competitiva de “Tiempo de entrega”, que ocupa el cuarto lugar en la abierta y la segunda en las cerradas. Por ser medidas por medio de categorías y por tanto de manera más objetiva se considera que el segundo grupo de preguntas es más cercano a la realidad de las fábricas, que en la pregunta abierta. Es decir que la jerarquización está definida por Calidad, Tiempo de entrega, Servicio al cliente, Costo y Flexibilidad.

Es concluyente que el tiempo de entrega es la segunda prioridad competitiva usada como uno de los objetivos de fabricación en las empresas estudiadas, y los encargados de producción de primera mano la consideraron en un cuarto lugar, es necesario enfatizar en que a pesar de que no es evidente, el estudio demostró que esta habilidad competitiva debe ser vista con más importancia, y debe ser explotada al máximo dentro de las empresas regionales.

Se concluye que las actividades que más valoran las áreas de producción son las relacionadas con la calidad y el tiempo de entrega, en cuanto la calidad se tiene prioridad en el cumplimiento en el diseño y características esperadas, la fiabilidad, la implementación de sistemas de gestión de calidad y con ello el uso de indicadores de gestión de calidad, y los esfuerzos realizados por el área de I+D en mejorarla. Por parte del tiempo de entrega se centra el interés en cumplir con las cantidades y fechas pactadas de entrega, el uso de indicadores de gestión para mejorar las entregas.

## **REFERENCIAS**

Aragon, A., & Sharma, S. (2003). A contingent Resource- Based View of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28(1), 71-88.

Avella, L., Fernandez, E., & Vazquez, C. J. (1999). Análisis de las Estrategias de Fabricación como Factor Explicativo de la Competitividad de la Gran Empresa Industrial Española. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 4, 235 - 258.

Barney, J. (1991). Firms resources and sustained Competitive advantage. *Journal of Management*, 17(99-120).

Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.

Calderón, G. (2005). *Aprender a investigar, Investigando*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.

Calderón, G., Alvarez, C. M., & Naranjo, J. C. (2009). Orientación estratégica y recursos competitivos: un estudio en grandes industriales de Colombia. *Cuadernos de Administración*, 22(38), 49-72.

Camisón, C. (1997). *La Competitividad de la Pyme Industrial española. Estrategia y Competencias Distintivas*. Madrid.

Camison, C., & Boronat, M. (2004). Factores determinantes del desempeño organizativo: efecto industria, incertidumbre y competencias distintivas. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 10(3), 127-147.

Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Appl Psychol*, 78, 98-104.

Cruz, P. A., & Calderón, G. (2006). Cambio y Generación de capacidades competitivas. Un estudio en las empresas medianas y grandes de confecciones del eje cafetero. *Revista-Escuela de Administración de Negocios*, 57.

Chi, T. (2010). Corporate competitive strategies in a transitional manufacturing industry: an empirical study. *Management Decision*, 48, 976-995.

Escobar, B., & Lobo, A. (2001). Aportaciones de la teoría contingente al estudio de los sistemas de control en las organizaciones. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 10(1), 119-140.

Herrscher, E., Rebori, A., & Annunzi, C. (2009). *Administración: Aprender y Actuar*. Argentina: Ediciones Granza.

Jardon, C., & Martos, M. (2010). Determinación de competencias distintivas en Pymes: El caso de Vigo y su área de influencia (España). *Estudios de Economía aplicada-Visión de Futuro Universidad de Vigo*, 14.

Martín, M. L., & Diaz, E. (2006). El modelo de competencia en producción y la estrategia de operaciones: revisión, análisis y aplicación. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(1), 137-158.

Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa: síntesis conceptual. *Revista de investigación en psicología*, 9(1), 123-146.

Milesi, D., Moori, V., Robert, V., & Yoguel, G. Desarrollo de ventajas competitivas: pymes exportadoras exitosas de Argentina, Chile, Colombia.

Mora, M. (2011). La Teoría Contingencial en administración. *Revista Cuadernos de Administración*

Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Vergara.

Thompson, A. A., & Peteraf, M. A. (2012). *Crafting and executing strategy. The quest for competitive advantage. Concepts and cases*: McGraw-Hill octava edición.