



HAL
open science

Estrategia empresarial en el sector industrial colombiano desde el enfoque de los recursos y las capacidades 2011-2012.

Silvia Juliana Fernández Palacio, Ruth Gisella Jurado García

► To cite this version:

Silvia Juliana Fernández Palacio, Ruth Gisella Jurado García. Estrategia empresarial en el sector industrial colombiano desde el enfoque de los recursos y las capacidades 2011-2012.. 2018. hal-01796747

HAL Id: hal-01796747

<https://hal.science/hal-01796747v1>

Preprint submitted on 21 May 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



PREPRINT PAPER

Estrategia empresarial en el sector industrial colombiano desde el enfoque de los recursos y las capacidades
2011-2012

Silvia Juliana Fernández Palacio.
Ingeniera Industrial
Universidad Industrial de Santander.

Ruth Gisella Jurado García
Administradora de Empresas
Universidad Pontificia Bolivariana

A002

Bucaramanga 2018

Universidad de Investigación y Desarrollo – UDI

Resumen: En un entorno turbulento y cambiante, las empresas buscan constantemente la manera de desarrollar nuevas estrategias que les permita diferenciarse de la competencia y a su vez maximizar sus resultados económicos, para este caso medido en aumento de ventas nacionales y exportaciones.

Toda empresa sin importar su tamaño o sector a nivel interno posee unos recursos y capacidades específicos, los cuales al ser identificados correctamente pueden potencializar la obtención de mejores resultados de la empresa a nivel económico.

En el presente estudio a partir de la aplicación de un análisis empírico a las empresas de la industria colombiana incluidas en el censo EDIT*** industria periodo 2011-2012 y con la utilización de herramientas estadísticas proporcionadas por el DANE****. Se definieron como objeto de estudio los recursos de tipo Humano y las capacidades de Innovación y ordenar su gestión. Se tomó una muestra de 2684 empresas y se obtuvo como resultado de las estrategias usadas por las empresas del sector colombiano en este periodo medido (2011-2012) que existe una fuerte correlación entre la capacitación y formación de personal y los resultados empresariales medidos en términos de ventas y exportaciones.

Palabras clave: Recursos (Resources), Capacidades (*Capabilities*), Resultado Empresariales (*Business Results*), Innovación (*Innovation*), Gestión, (*Management*) Competitividad (*Competitiveness*)

Correspondence: porter@udi.edu.co

Estrategia empresarial en el sector industrial colombiano desde el enfoque de los recursos y las capacidades 2011-2012

R. G. Jurado García, S. J. Fernández Palacio

Resumen— En un entorno turbulento y cambiante, las empresas buscan constantemente la manera de desarrollar nuevas estrategias que les permita diferenciarse de la competencia y a su vez maximizar sus resultados económicos, para este caso medido en aumento de ventas nacionales y exportaciones.

Toda empresa sin importar su tamaño o sector a nivel interno posee unos recursos y capacidades específicos, los cuales al ser identificados correctamente pueden potencializar la obtención de mejores resultados de la empresa a nivel económico.

En el presente estudio a partir de la aplicación de un análisis empírico a las empresas de la industria colombiana incluidas en el censo EDIT*** industria periodo 2011-2012 y con la utilización de herramientas estadísticas proporcionadas por el DANE****. Se definieron como objeto de estudio los recursos de tipo Humano y las capacidades de Innovación y ordenar su gestión. Se tomó una muestra de 2684 empresas y se obtuvo como resultado de las estrategias usadas por las empresas del sector colombiano en este periodo medido (2011-2012) que existe una fuerte correlación entre la capacitación y formación de personal y los resultados empresariales medidos en términos de ventas y exportaciones.

Palabras clave— Recursos (Resources), Capacidades (Capabilities), Resultado Empresariales (Business Results), Innovación (Innovation), Gestión, (Management) Competitividad (Competitiveness)

I. INTRODUCCION

Siendo el desempeño económico de un país afectado positiva o negativamente a partir del desarrollo de las empresas es válido revisar ¿cómo están definiendo sus estrategias y si posiblemente se encuentran interactuando sus objetivos, valores, recursos y capacidades a sus estructuras? buscando una conexión que les favorezcan los resultados empresariales (Serrano, Martínez, & Puentes, 2016).

Encontrar una visión que oriente la definición de estrategias empresariales a partir del enfoque de recursos y capacidades, proporcionará a las empresas las herramientas

para el aprovechamiento de oportunidades nacionales e internacionales.

El presente trabajo de investigación mediante la revisión de autores y la utilización de los datos estadísticos de la encuesta EDIT industria del DANE correspondiente al periodo 2011-2012, brinda conclusiones sobre las estrategias adoptadas por las empresas del sector industrial para ser más competitivos en términos de recursos humanos, capacidad de innovación y capacidad de ordenar su gestión, los cuales se orientan a motivar a empresarios a hacer de su personal, de la innovación y la capacidad de ordenar su gestión aliados que para potencializar su crecimiento sostenible.

I. MATERIALES Y MÉTODOS

A. Tipo de investigación.

El presente trabajo se apoyó en el tipo de investigación descriptiva, por cuanto se analizó información proveniente de artículos y encuestas permitiendo identificar las características del universo investigado, establecer comportamientos concretos, descubrir y comprobar la asociación entre las variables de investigación.

Igualmente, se definió que la investigación es de tipo correlacional dado que se busca definir el grado de relación de las variables de estudio, mediante el análisis descriptivo de fuente secundaria (EDIT-INDUSTRIA VI) que aportaron a la identificación de estrategias adoptadas por las empresas del sector industrial colombiano en términos de recursos y capacidades, y qué incidencia tienen sobre sus resultados.

Así mismo, se utilizó el método empírico correspondiente a un modelo de investigación científica que, a partir del análisis estadístico, permitió efectuar la relación de recursos, capacidades y resultados empresariales para lograr concluir las estrategias aportadas por las empresas industriales.

B. Población y muestra

La presente investigación no requirió el cálculo de muestra puesto que la encuesta EDIT INDUSTRIA VI es un censo poblacional integrado por las empresas industriales colombianas con personal ocupado mayor o igual a 10 personas, y/o que el valor de la producción sea superior a \$136.4 millones de pesos anuales para el 2012. El universo de estudio está comprendido por 10.315.

C. Hipótesis de investigación

Partiendo de la pregunta de investigación planteada inicialmente: ¿Cuál es la estrategia del sector empresarial industrial colombiano a partir de la teoría de recursos y capacidades?, se formuló las siguientes presunciones:

- H1. Los recursos de tipo humano están relacionados con los resultados empresariales.
- H2. La capacidad de innovación está relacionada con los resultados empresariales.
- H3. La capacidad de la empresa para ordenar su gestión está relacionada con los resultados empresariales.

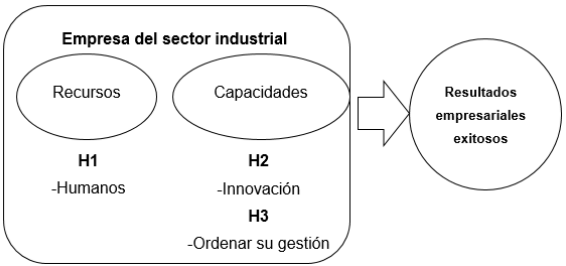


Grafico 1: Hipótesis del proyecto

D. Procedimiento de desarrollo del proyecto

Para la recolección de información se utilizaron fuentes secundarias y primarias. Las fuentes secundarias estuvieron constituidas por documentos, manuales, registros, entre otros, que permitieron obtener información sobre el tema. Para la recolección de dicha información se utilizó la investigación documental.

Para la recolección de la información primaria se utilizó la encuesta ver anexo A, consistió en un instrumento de recolección de la información, con preguntas abiertas, con la información adecuadamente organizada y cuya aplicación fue de modo directo a los funcionarios y directivos de guas de Barrancabermeja y en la cual se incluyeron las variables: procesos de transformación (modernización), competitividad y productividad frente a la transformación, motivación y formación(Argüello López, Uribe bermúdez, & Valdivieso Guerrero, 2017).

Para la validación del instrumento de recolección de información, es decir, la encuesta a directivos y funcionarios, se elaboró una matriz en la que se definieron las categorías, subcategorías y preguntas acordes a las variables delimitadas para este estudio. Construida la encuesta, esta fue sometida a la evaluación por 3 expertos tanto teóricos como metodológicos que permitieron asegurar validez interna y externa, su representatividad, la teorización y su fiabilidad.

E. Fases del proyecto

Fase 1: Identificación de variables asociadas al subconjunto de recursos, capacidades y resultados empresariales. A partir de análisis de autores sobre recursos, capacidades y resultados empresariales y de las variables de estudio con la encuesta EDIT INDUSTRIAL se identificarán el conjunto de sub variables asociadas que permitan conocer los elementos y factores que permitirán conocer la capacidad de las empresas industriales de generar resultados empresariales exitosos(Torres-Barreto, 2017).

Fase 2: Caracterización de recursos y capacidades. En esta fase se analizan las características de los recursos y capacidades identificados para valorar el potencial de generación de resultados empresariales a partir de la información de la encuesta EDIT INDUSTRIA VI.

Fase 3: Análisis de la relación entre los recursos, capacidades y resultados empresariales. Apoyado en el análisis correlacional de las variables de estudio definidas y caracterizadas se identificará la relación de las variables con los resultados empresariales y por ende si favorecen el éxito empresarial.

Fase 5: Identificar las estrategias que adoptan las empresas del sector industrial colombiano. Del análisis de los datos de tipo correlacional y empírico se concluirán las estrategias que han emprendido las empresas del sector industrial colombiano estableciendo si las variables de estudio favorecen el éxito empresarial en términos de resultados.

II. RESULTADOS

A continuación, se muestran los hallazgos de la investigación Análisis Empírico que dejan entrever las estrategias adoptadas por las empresas industriales colombianas en el periodo de estudio.

Recurso y Capacidades	Estrategia
Recurso Humano	Contracción de Personal con títulos de Maestría y Especialización.
	Contratación de Personal con Titulo Universitarios.
Capacidad De Innovación	Mejora en los métodos de Producción
Capacidad De Ordenar Su Gestión	La obtención de certificaciones de calidad no está estrechamente ligada con el resultado empresarial.

1. Las empresas del sector industrial que tenían contratados personal con maestría y especialización tuvieron mejoras niveles en ventas y exportaciones.
2. Las empresas que para los años de estudio contra ron o tenían personal con título universitario también presentaron ventas y exportaciones elevadas, aunque la segunda en menor medida.

3. Las conclusiones anteriores nos pueden indicar que el contratar a personal universitario o con formación de posgrado está relacionado con un incremento en las ventas y exportaciones, por el contrario, contratar personal sin formación frenaría un mejor desempeño empresarial a nivel de ventas nacionales y exportaciones.
4. Las empresas que innovaron es sus métodos de producción distribución o logística tuvieron mayores ventas y exportaciones, lo anterior se puede entender ya que si una empresa mejora la forma de realizar sus procesos productivos esto repercute en sus ventas nacionales y extranjeras(Argüello, 2014).
De igual manera mejoras en sus procesos de distribución y logística apunta a optimizar sus volúmenes de ventas en el mercado nacional e internacional.
5. Respecto al estilo de gestión de las empresas y en particular la orientación hacia la obtención de certificaciones de calidad, una vez analizados los resultados se encuentro que no hay una relación entre poseer este tipo de certificaciones y mejorar sus ventas y exportaciones.
Esto conlleva a pensar que las mejoras en métodos de producción tienen que ver con los incrementos en los resultados, sin embargo, no es necesario estar certificados. Por lo tanto, la certificación no es un factor determinante en la obtención de resultados, aunque pueden estar relacionados con otro tipo de variables tales como imagen de la empresa, posicionamiento y reconocimiento por parte de los clientes(Calderón, Torres, & Álvarez, 2015)
6. Se observa que para las empresas industriales los departamentos de producción y de ventas son fuentes fundamentales para ideas de innovación y generaron innovaciones en métodos organizativos de producción. (Tablas de contingencia).

Las empresas del sector industrial para el periodo de estudio se realizaron inversiones en departamentos de investigación y desarrollo que permiten mejorar en sus ideas innovadoras.

III. CONCLUSIONES

1. Las empresas para ser competitivas, actualmente se ven obligadas a desarrollar estrategias empresariales y adaptarse al mercado para asegurar su perdurabilidad.
2. la capacitación en la empresa como forma de generación del capital humano tiene un papel muy importante en el fortalecimiento de la competitividad.
3. la capacidad de innovación permite introducir mejoras tanto en productos, servicios y procesos que se reflejan posteriormente en un mejor resultado financiero para la organización.
4. Dentro de la capacidad de una empresa para ordenar su gestión, se resalta la importancia la obtención de certificados de calidad ya que estos generan confianza entre los compradores no solo a nivel nacional sino a nivel internacional y que además se vuelven una carta de presentación de los productos ofertados por las organizaciones.
5. La adecuada gestión de los procesos organizacionales asociados directamente de la capacidad de innovación puede repercutir positivamente en los resultados empresariales.
6. El incremento de las habilidades y conocimientos de los empleados una organización se genera una dinámica que promueva las nuevas ideas y técnicas aplicables a procesos de producción lo que desencadena en una mejora de los resultados empresariales.
7. Existe una correlación entre el nivel educacional de la población que labora en una organización y el cumplimiento de las metas.
8. Para los años 2011 y 2012, no existe una gran participación de los empleados de las empresas encuestadas en las actividades de innovación y tecnología.
9. Se observa un incremento en la contratación de personal con título de posgrado tanto en maestría como en especialización y en mayor proporción las empresas contrataron personal con título universitario para desempeñar las labores.
10. El tema de capacitación financiada por la empresa, sigue presentando un incremento poco significativo a nivel de Doctorado y Maestría, por el contrario, la capacitación en temas especializados financiado por la empresa para el año 2012 representa un incremento significativo de personal, esto puede deberse a que este nivel de capacitación requiere menos tiempo del empleado y se enfoca en un punto específico que necesita la empresa de manera inmediata.
11. Existe una correlación directa en el desarrollo de la capacidad de innovación y el crecimiento de las organizaciones, esta capacidad es clave para adelantarse a la competencia y fundamental para la renovación de la organización ya que contribuye con el aumento de los ingresos como resultado de la introducción de nuevos productos y/o servicios en el mercado
12. Para el periodo de estudio la introducción o desarrollo de nuevos o mejorados métodos de producción no fue un factor predominante, por el contrario, las empresas no realizaron ningún tipo de innovación o mejora en este aspecto.
13. Las innovaciones de producto tienen un claro impacto sobre la productividad de una empresa lo que repercute en su crecimiento económico como organización y por lo tanto en la mejora de sus resultados empresariales.
14. Para lograr que efectivamente se desarrollen nuevos y mejores productos tanto como procesos

dentro de una organización es necesaria la convergencia de diferentes departamentos tales como: I+D, Talento Humano, Mercadeo, Finanzas entre otros.

15. Para las empresas de la Industria Manufacturera en Colombia que fueron objeto de estudio, no es un factor importante la obtención de certificaciones de calidad ya sea de producto o de procesos para el periodo de estudio.
16. Una fuente principal de innovación para las empresas manufactureras, es indiscutiblemente el departamento de producción, seguido del departamento de mercadeo y ventas, dentro de estos resultados se evidencia la poca participación del departamento de I+D en las empresas, debido a que para el periodo de estudio puede que este departamento no esté definido para las empresas.
17. Para el caso Colombiano en específico, el recurso humano se considera un cuello de botella en términos de la evolución del país en temas de ciencia, tecnología e innovación a pesar de que las cifras de graduados universitarios han evolucionado, el gobierno en temas de Doctorado y Posdoctorado ha tenido que implementar estrategias que logren que colombianos retornen al país para poder compartir sus conocimientos y satisfacer la demanda requerida.
18. los trabajadores cualificados tienen una influencia positiva, directa e indirecta, sobre la productividad de las empresas.
19. Se considera entonces que si una organización mejora todos sus procesos de gestión administrativa lograra incrementar los indicadores ligados a la liquidez y rentabilidad.
20. Existe una corrección entre las capacidades de ordenar su gestión y de innovación, pero esta no es significativa.
21. Existe una relación entre los recursos humanos y su nivel educativo con respecto a los resultados empresariales.

REFERENCIAS

- [1] ALVAREZ MEDINA, Ma. De Lourdes. Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Autónoma de México. México. 2003. P 356
- [2] AMAYA, Karina, IRIARTE María, y PEROZO Dulce. "Gestión del conocimiento como capacidad interna." Telos 8.2 (2006): p 250-265.
- [3] AMAZONA. La empresa creadora de conocimiento [Documento consecutivo en línea][Citado 8 de mayo de 2017] disponible en internet <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35652193/Nonaka.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWY YGZ2Y53UL3A&Expires=1495853045&Signature=Lo tLfCv3gJs45BemyUnMLvuTWYg%3D&response->

content-
disposition=inline%3B%20filename%3DLAempresacrea
dorade_conocimiento.pdf

- [4] ANDERSON, Shannon W., J. DALY Daniel, y JOHNSON Marilyn F.. "Why firms seek ISO 9000 certification: regulatory compliance or competitive advantage?." *Production and operations management* 8.1 (1999): p 28.
- [5] ARBELO ÁLVAREZ, Antonio y PÉREZ GÓMEZ, Pilar. La Reputación Empresarial como Recurso Estratégico: Un Enfoque de Recursos y Capacidades. España. Universidad de la Laguna.2001. P. 45
- [6] Argüello, G. M. (2014). Uso de las TIC en las pymes del sector industrial del Área Metropolitana de Bucaramanga. *I+D Revista de Investigaciones*, 6(2), 125–136. Recuperado a partir de <http://www.udi.edu.co/revistainvestigaciones/index.php/ID/article/view/47>
- [7] Argüello López, G. M., Uribe bermúdez, J. M., & Valdivieso Guerrero, M. (2017). Relación entre capacitación y actitud hacia los riesgos laborales en el sector construcción del área metropolitana de Bucaramanga. *Revista de Investigacion*, 9(1), 14–26. Recuperado a partir de <http://www.udi.edu.co/revistainvestigaciones/index.php/ID/article/view/109>
- [8] AYALA CALVO, Juan Carlos, FERNÁNDEZ ORTIZ Rubén, y GONZÁLEZ MENORCA. "Capacidades tecnológicas y certificaciones de calidad: Aplicación empírica a las pymes familiares de La Rioja." (2004).p 123
- [9] BANCO DE LA REPÚBLICA. El Enfoque de los Determinantes de la Competitividad [en línea] [citado en 5 de diciembre 2016] Disponible en internet <<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industriatina/250.htm>
- [10] BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. P. 25
- [11] Calderón, J. E., Torres, L., & Álvarez, M. (2015). Herramienta web para apoyar la asignación de actividades, material y seguimiento de los roustabouts en los pozos petroleros del estado de Nuevo México, Estados Unidos. *I+D Revista de Investigaciones*, 5, 82–92. Recuperado a partir de <http://www.udi.edu.co/revistainvestigaciones/index.php/ID/article/view/9>

- [12] CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio; ÁLVAREZ GIRALDO, Claudia Milena y NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia. Orientación Estratégica y Recursos Competitivos: Un Estudio en Grandes Empresas Industriales de Colombia. Colombia. Universidad Nacional.2009. P. 48-49
- [13] CARDONA, Raúl Armando. Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. Revista electrónica Forum doctoral. Número 4. 2001. P. 69
- [14] CENTRO DE DESARROLLO INDUSTRIAL. Informe Global de Competitividad 2016-2017. [en línea]. [Citado en 5 de diciembre de 2016] Disponible en internet <<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>>
- [15] CHRISTMANN, Petra. Effects of Best Practices of Environmental Management on Cost Advantage: The Role of Complementary Assets. *Academy of Management Journal*. 2000. 43(4), 663-680
- [16] CLAVER CORTÉS, Enrique, et al. La Tecnología como Factor de Competitividad: Un Análisis a través de la Teoría de Recursos y Capacidades. España. Universidad de Alicante.2000. P. 90
- [17] CÓDIGO DE COMERCIO COLOMBIANO. Definición de empresa, Artículo 25. 1971. P. 156
- [18] COLOMBIA.CONGRESO DE LA REPUBLICA. Decreto 1360 de 1989. P 222
- [19] CONSEJO PRIVADO DE COPETITIVIDAD. Informe Nacional de Competitividad 2016-2017. [en línea] [citado el 5 de diciembre de 2016] Disponible en internet <<http://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2016-2017/>>
- [20] CONSEJO PRIVADO DE COPETITIVIDAD. Informe Nacional de Competitividad 2016-2017: resumen ejecutivo. En: *Compite* [en línea] [citado en 5 de diciembre de 2016] Disponible en internet <http://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/11/CPC_INC-2016-2017-ResumenEjecutivo.pdf>
- [21] DANE. Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica en la Industria Manufacturera 2011-2012. [En línea] [Citado en 19 de noviembre de 2016] disponible en internet <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/edit/boletin_EDIT_Manufacturera_2011_2012.pdf?phpMyAdmin=a9ticq8rv198vhk5e8cck52r11>
- [22] DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas. Revisión 3.1 adaptada para Colombia. 2006. P. 35
- [23] DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica en la Industria Manufacturera 2011- 2012. Boletín de prensa. 2013. P. 456
- [24] ELMUTI, Dean, y KATHAWALA. Yunus "An investigation into the effects of ISO 9000 on participants' attitudes and job performance." *Production and inventory management Journal* 38.2 (1997): p 52.
- [25] ESCANDRON, Diana M: ARIAS, Alberto y SALAS, Jairo A: Recursos y Capacidades que Inciden en el Desempeño de los Subsectores Económicos Colombianos 2003-2004: Un acercamiento desde la Teoría Basada en los Recursos. Pontificia Universidad Javeriana.2012. P. 90
- [26] FERNANDEZ SANCHEZ, Esteban. MONTES PEON, Jose Manuel y VASQUEZ ORDAS, Camilo Jose. Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa. Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad. Universidad de Oviedo.1998. . P 124
- [27] FRANCO ANGEL, Mónica y URBANO PULIDO, David. El Éxito de la Pymes en Colombia: Un Estudio de Casos en el Sector Salud. España. Universidad Autónoma de Barcelona. 2010. P. 25
- [28] FIERRO MORENO, Erenida. MERCADO SALGADO, Patricia. La innovación organizativa y sus predictores desde la teoría de recursos y capacidades. Universidad Autónoma de México. México. 2012. P. 56
- [29] GÓMEZ, Pilar Jerez; CABRERA, Ramón Valle; LORENTE, José Joaquín Céspedes. Las prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 2005, no 24, p. 29-56.
- [30] GRANT, Robert Morris. Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Madrid: CIVITAS, 1996. P. 69
- [31] HERNÁNDEZ CALDERON, Gregorio. Dirección de recursos humanos y competitividad. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 2003, p. 157-172.
- [32] HERNÁNDEZ, Perlina; PEÑA, Isidro. Efectividad de la estrategia de recursos humanos: modelo integrador de la teoría de recursos y capacidades y teoría del comportamiento en las entidades de economía social. *Revesco*, 2008, vol. 94, no 2, p. 27-58.
- [33] HELFAT, C. Y PETERAF, M., 2003. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), pp.997-1010
- [34] HIERTA RIVEROS, Patricia. NAVAS LOPEZ, José Emilio y ALAMDOVAR
- [35] HUERTA RIVEROS, Patricia; NAVAS LOPEZ, José Emilio y ALMODÓVAR MARTÍNEZ, Paloma. La

- Diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades: Cuadernos de Estudios Empresariales, 2004. P. 45
- [36] HURTADO, Rubén, et al. "Impacto en los beneficios de la implementación de las normas de calidad ISO 9000 en las empresas." *Revista de la Facultad de Ingeniería* 23 (2009): p 17-26.
- [37] ISO, About [En línea] [Citado Diciembre 12 de 2016] disponible en internet <<http://www.iso.org/iso/home/about.htm>>
- [38] ISO, Memberbody [En línea] [Citado Diciembre 12 de 2016] disponible en internet http://www.iso.org/iso/home/about/iso_members/iso_member_body.htm?member_id=1644
- [39] FIERRO MORENO, Erenida. MERCADO SALGADO, Patricia. La innovación organizativa y sus predictores desde la teoría de recursos y capacidades. Universidad Autónoma de México. México. 2012. P 120
- [40] KOYNE, Kevin. Sustainable competitive advantage: What it is and what it isn't. Business Horizon. 1986. P 126
- [41] MALAVER RODRÍGUEZ, Florentino y VARGAS PEREZ, Marisela. El Comportamiento Innovador en la Industria Colombiana: Una Exploración en sus Recientes Cambios. Colombia. Pontifica Universidad Javeriana.2004. P. 36-39
- [42] MANUAL DE OSLO. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Tercera Edición. OECD. 2005 P 26
- [43] MARTÍNEZ A Oscar. Determinantes de fragilidad en las empresas COLOMBIANAS Documento consecutivo en línea [Citado 23 de Abril de 2017] disponible en internet <<http://www.banrep.org/docum/ftp/borra259.pdf>>
- [44] MARTINEZ, Paloma. La diversificación desde la teoría de recursos y capacidades. Universidad Complutense de Madrid. Madrid. 2004. .P 82
- [45] MEDINA FERNANDEZ, Jorge Eduardo. Modelo Integral de productividad: Una visión Estratégica. Universidad Sergio Arboleda. Colombia. 2007 P 165
- [46] MONTOYA GÓMEZ, Mario. La certificación de calidad ISO 9001: 2000 como estrategia para generar ventaja competitiva en el sector industrial de Ibagué. Diss. Universidad Nacional de Colombia-Sede Manizales. p 69
- [47] MORALES GONZALES, Maria Antonia. PECH VARGAS, Jose Luis. Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. Instituto Tecnológico de Mérida. 2000. P 86
- [48] OSTOS, Jhony, Henning Hinderer, and Edgardo Bravo. "Relationship Between The Business Environment And Business Strategy Types: Evidence In Peruvian Companies." *Universidad & Empresa* 19.32 (2017): 61-86. Fuente Académica Premier. Web. 8 Dec. 2016. P 163
- [49] PORTER, Michael. *Competitive Strategy*. New York: Free Press.1980. P. 56
- [50] REVISTA DINERO. Expectativas poco alentadoras para el 2017. [en línea] [citado en 5 de diciembre de 2016] Disponible en internet <<http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/expectativas-poco-alentadoras-para-2017-por-german-verdugo/239519>>
- [51] REVISTA DINERO. La Evolución De La Producción Industrial En Colombia, ¿Se Asimila A EEUU O A La UE? [en línea] [Citado en 17 de noviembre de 2016] Disponible en internet <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.dinero.com/economia/articulo/la-evolucion-produccion-industrial-colombia-se-asimila-eeuu-ue/212965>
- [52] SALAZAR RAMÍREZ, María del Pilar, y GARCÍA VALDERRAMA. Manuel "La Alianza Universidad-Empresa-Estado: una estrategia para promover innovación." *Revista ean* 68 (2013) p 112-133.
- [53] SANTA CRUZ, Elizabeth M. Torres. "Impacto de la gestión de calidad en el rendimiento organizacional de empresas bolivianas." *Revista Investigación & Desarrollo* 1.8 (2009).p 145
- [54] SÁNCHEZ, Antonio Aragón, y RUBIO BAÑÓN Alicia. "Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en españa." *Universia Business Review* 4.8 (2005).p 34
- [55] SEGURA VICENTE, Sonia, y GIL ESPERT Luís. "La certificación de la calidad como estrategia para facilitar la transferencia de tecnología entre universidad-empresa." VII Foro sobre la Evaluación de la Calidad de la Educación Superior y de la Investigación. 2010.p 67
- [56] Serrano, A. M., Martínez, M. S., & Puentes, G. A. (2016). Formación empresarial hacia la construcción de estrategias de formalización o sustitución de la minería informal en el departamento de Boyacá, estudio de caso municipio Sogamoso. *I+D Revista De Investigaciones*, 7(1). Recuperado a partir de <http://udi.edu.co/revistainvestigaciones/index.php/ID/article/view/79>

- [57] SUAREZ GONZÁLEZ, Isabel y VICENTE LORENTE, José David. Decisiones de diversificación y restructuración: Reflexiones desde el enfoque de recursos. Cuaderno Aragonés de Economía, Vol 2. 2001. P. 89-90
- [58] SUAREZ HERNANDEZ, Jesús, IBARRA MIRON, Santiago. La teoría de los recursos y capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. Cuba. 2002. P. 126-128
- [59] Torres-Barreto, M. (2017). Product innovations and R & D public funding: How to handle heteroscedasticity and autocorrelation. I+D Revista de Investigaciones, 9(1), 138–145. Recuperado a partir de <http://www.udi.edu.co/revistainvestigaciones/index.php/ID/article/view/148>
- [60] TEECE, D.J., PISANO, G. y SHUEN, A. .Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), pp.509-533.199
- [61] UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA, Resumen Manual de Oslo.. [En línea] [Citado: 09 de Diciembre de 2016] <http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,23280929&_dad=portal>
- [62] VELÁSQUEZ VÁSQUEZ, Francisco. "La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas." Estudios gerenciales 20.93 (2004): p 73-97.
- [63] VARELA, Sonia Esperanza Monroy. Nuevas políticas y estrategias de articulación del sistema deficiencia, tecnología e innovación colombiano. Innovar, 2006, vol. 16, no 28, p. 157-172.
- [64] WERNERFELT, B. 'A Resource Based View of the Firm'. Strategic Management Journal, 5: 171-80. 1984. P. 49
- [65] WRIGHT, Patricia. M, MCMAHAM, Gary y MCWILLIAMS, Abigail. Human Resources and sustained competitive advantage: a resourced based perspective. International Journal of Human Resources Management. 1994. P 23