

*The impact of organizational culture on the competitive strategy and its influence on the export performance of SMEs in Barranquilla, Colombia*

## EL IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE LAS PYMES DE BARRANQUILLA, COLOMBIA

**Tec Empresarial, Agosto - Octubre 2016,**  
Vol 10 Núm 2 / p. 7- 16.

**Diego Sáenz Castro**  
saenzd94@gmail.com

*Bachiller en Administración de Empresas por el Tecnológico de Costa Rica.*

**Eduardo Chang Muñoz**  
echang1@cuc.edu.co

*Máster en Administración de Empresas por la Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia. Docente e investigador del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de la Costa (CUC, Colombia).*

**José Martínez Villavicencio**  
jomartinez@tec.ac.cr

*Doctor en Dirección de Empresas por la Universidad de Valencia, España. Profesor catedrático de la Escuela de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica.*

- Recepción del artículo: 18 diciembre, 2015.
- Aprobación del artículo: 17 mayo, 2016.

### ABSTRACT

The goal of this research is to determine the influence of organizational culture on business competitive strategy and its impact on the export performance of SMEs in Barranquilla, Colombia.

The study took place from August to November, 2015, and it consisted on a telephone survey applied to a sample of 136 companies, from a population of 165 companies in the area, and a response rate of 50 companies. The theoretical approaches used were the proposed by Cameron and Quinn (2006), related to the cultural factors, and by Porter (1990) and Miles & Snow (1978) for the

strategic factors.

The results showed that culture has no influence on the strategy, and that the most common strategic orientation used by the companies surveyed is the analyzer type.

Regarding the impact of the strategy on export performance, we determined that it does not exist. Regression calculations were made to test the hypotheses, and they were rejected. SMEs surveyed do not have a good export performance according to the Export Performance Index (IDE). All these data were analyzed using the SPSS software.

**Keywords:** Organizational Culture, Enterprise Competitive Strategy, Export Performance Index, SMEs.

### RESUMEN

El objetivo de este estudio es conocer la influencia de la cultura organizacional en la estrategia competitiva empresarial y su impacto en el desempeño exportador de las pymes de Barranquilla, Colombia.

Fue realizado en los meses de agosto a noviembre del año 2015 y se utilizó la aplicación de un cuestionario vía telefónica a una muestra de 136 compañías, de una población de 165 empresas en el área, y un nivel de respuesta de 50 empresas. Se usaron enfoques de las teorías de Cameron y Quinn (2006) en el caso de la cultura, y de Porter (1990) y Miles y Snow (1978) para la estrategia.

Se encontró que la cultura tiene una influencia nula sobre la estrategia. Además, se halló que la orientación estratégica de tipo analizadora es la más aplicada por las organizaciones encuestadas.

Respecto al impacto de la estrategia en el desempeño exportador, se determinó que este no existe. Se realizaron cálculos de regresión para la prueba de las hipótesis, de las cuales ninguna fue aceptada. Las pymes encuestadas no tienen un buen desempeño exportador según el Índice de Desempeño Exportador (IDE). Todos estos datos se trataron con el software SPSS.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, estrategia competitiva empresarial, Índice de Desempeño Exportador, pyme.

## » INTRODUCCIÓN

Las capacidades organizacionales forman parte de lo que es una competencia esencial para el buen desempeño de una empresa, mientras que la estrategia competitiva empresarial es la forma en que se buscan cumplir los objetivos de la empresa. Estas, dependiendo de la cultura organizacional, son definidas por los altos mandos de la organización o por absolutamente toda la compañía (Machado, Regina y Bins, 2013).

La importancia de la presencia de una cultura para la definición de una estrategia lo fundamenta López (2013), pues la cultura influye en la estrategia por estar, consciente o inconscientemente, en la mente de los directivos, y también porque la implantación de la estrategia encontrará más o menos resistencias.

El incremento en las ventas, mayor rentabilidad de la empresa y un crecimiento en las exportaciones son las dimensiones que definen el desempeño exportador de una organización (Geldres, Etchebarne y Bustos, 2011). Se necesita de una buena estabilidad en el mercado nacional para contar con un mejor desempeño en ventas al exterior (Correa y Roa, 2012).

El objetivo de la investigación es determinar el impacto de la cultura organizacional en la estrategia empresarial y su influencia en el desempeño exportador de las pymes exportadoras de Barranquilla, Colombia. El estudio se hizo en el periodo comprendido de agosto a noviembre del año 2015.

**Tabla 1: Concepto de pequeña y mediana empresa en Colombia**

<b>Mediana empresa:</b>	Planta de personal, de entre 51 y 200 trabajadores o activos totales por valor entre 5001 y 30 000 Salario Mínimo Mensual Legal Vigente en Colombia (SMMLV).
<b>Pequeña empresa:</b>	Planta de personal, de entre 11 y 50 trabajadores o activos totales por valor entre 501 y menos de 5 000 SMMLV.

*Fuente: Elaboración propia. Información tomada de MINCIT (2008).*

Este artículo consta de un marco teórico que muestra la literatura encontrada respecto a las variables; seguido por la metodología, la cual indica los procedimientos durante el estudio; posteriormente el análisis de los resultados y, por último, las conclusiones.

## MARCO TEÓRICO

El emprendimiento empresarial se ha convertido, en los últimos años, en uno de los grandes temas de interés, tanto para gobiernos como académicos, debido a su impacto en el desarrollo socioeconómico de las regiones (Morales y Pineda, 2015).

### Pequeñas y medianas empresas (pymes)

El concepto de pyme es el que menciona el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, (MINCIT - 2008) según se aprecia en la tabla 1.

### Desempeño exportador

Desde siempre las pymes han presentado problemas para competir en los mercados, principalmente por su tamaño (Correa y Roa, 2012).

El desempeño exportador es el resultado compuesto de las ventas internacionales de una firma, la cual incluye tres sub-dimensiones: ventas, rentabilidad y crecimiento de las exportaciones (Geldres et al. 2011).

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2002), una exportación es una operación que supone la salida legal de mercancías de un territorio aduanero hacia una Zona Franca Industrial o a otro país, y que produce como contrapartida un ingreso de divisas.

No obstante, el Índice de Desempeño Exportador (IDE), definido por Milesi, Moori y Yoguel (2007), es un promedio ponderado de las variables continuidad exportadora (CE), dinamismo exportador (DE), dinamismo exportador sostenido (DES), diversificación de mercados (DM), complejidad de los mercados de destino (CM) y evolución de la complejidad de los mercados de destino (ECM).

### Estrategia empresarial

Porter, en su libro “Ser competitivo” (1990), explica que el nivel de vida de una nación depende de la capacidad de su empresa para lograr altos niveles de producti-

**El estudio buscó conocer la influencia de la cultura organizacional en la estrategia competitiva empresarial y su impacto en el desempeño exportador de las pymes de Barranquilla, Colombia**

vidad y para aumentar dicha productividad a lo largo del tiempo. El crecimiento continuo de la productividad requiere que la economía se mejore a sí misma continuamente.

La verdadera estrategia es el acto de alinear operaciones y mejoramientos con metas del negocio, es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. La palabra estrategia fue adoptada desde el ámbito militar por el mundo de los negocios (Casazza, 2009; Contreras, 2013; Gutierrez, 2012).

Aunque cada empresa triunfadora emplea su propia estrategia particular, su modo fundamental de operar —el carácter y trayectoria de todas las empresas que tienen éxito— es básicamente el mismo (Porter, 1990). Michael Porter, en la revista de *Harvard Business Review* (2011), indica que la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades. La esencia del posicionamiento estratégico es elegir actividades que sean diferentes de las de los rivales.

Asimismo, menciona el autor que la diferenciación se produce tanto por la elección de actividades como por la manera en que se realizan. La eficiencia operacional significa realizar las mismas actividades mejor que los rivales, este concepto se refiere a prácticas que hacen mejor el uso de insumos.

La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Se trata de seleccionar actividades distintas para entregar una mezcla única de valor. La eficiencia operacional es lograr la excelencia en actividades y la estrategia consiste en combinar las actividades (Cantillo et al., 2011). La estrategia competitiva es expuesta por Porter (1990) y Miles y Snow (1978).

El modelo de Porter es la expresión más popular del paradigma estructura-conduc-

ta-resultado de la economía industrial, el cual adopta un enfoque estructuralista de la coalección empresa-entorno. En cambio, el modelo de Miles y Snow observa una perspectiva contingente del ajuste organización-entorno que integra estructura, estrategia y procesos (Camisón, Garrigós y Palacios, 2007).


Las estrategias genéricas de Porter se componen por estrategias de enfoque, liderazgo en costos y de diferenciación (Lertxundi y Landeta, 2011).

La estrategia de enfoque se basa en el diseño y producción compleja, y en que el producto sea rápidamente adaptable, ya que se atienden mercados selectivos. La ventaja en eficiencia que puede producir una estrategia de liderazgo en costos debería devengar una rentabilidad en capital superior, aplicable a un mercado no selectivo. Para la diferenciación, las empresas tratan de ser percibidas como únicas en el mercado y apreciadas por los consumidores; los productos son únicos y dirigidos a consumidores que son precio-no-sensitivos en términos relativos; esta estrategia protege de la amenaza de nuevos competidores y de productos sustitutos al crear barreras

de entrada por el efecto lealtad de los clientes. La diferenciación exitosa implica mayor flexibilidad y compatibilidad de los productos, menores costos, mejor servicio, menor mantenimiento, mayor conveniencia o más características, y permite a una empresa cobrar un precio más alto por su producto (Camisón et al., 2007; David, 2013; Lertxundi y Landeta, 2011).

La implicación de estas características para las políticas de recursos humanos es similar en muchos aspectos a lo mencionado para la estrategia de diferenciación, pero con una preponderancia mayor de la informalidad y la proximidad a las necesidades del cliente (Lertxundi y Landeta, 2011). Estas son cualidades propias de las pymes, sea esta exportadora o no (Correa y Roa, 2012). La administración estratégica es el marco general en el que puede ser analizado el desempeño exportador de una organización (Cavusgil y Zou, 1994; Escandón y Hurtado, 2014). De esto, se define la siguiente hipótesis:

**H1:** Las pymes con mayor desempeño exportador utilizan la estrategia de diferenciación (Arce, 2015).

La esencia de la estrategia radica en 





» las actividades. Consiste en hacer *trade-offs* al competir, es decir que se trata de elegir lo que no se hará, ya que será más difícil su imitación rápida por algún otro competidor (Andersen, 2004; Porter, 2011).

Continuando con las estrategias competitivas empresariales, Miles y Snow propusieron un modelo teórico de la elección estratégica. Existen cuatro orientaciones estratégicas, que son: defensiva, prospectora, analizadora y reactiva. Cualquier orientación puede conducir al buen resultado empresarial (Rubio y Aragón, 2009).

La orientación defensiva (1) corresponde a empresas que se concentran en el estrecho y limitado ámbito del producto-mercado, no buscan nuevas oportunidades fuera de su negocio, protegen su cuota de mercado, necesitan pocos ajustes en tecnología, estructura o procesos, están orientadas internamente y enfatizan la reducción

de costos y el incremento de eficiencia. Las empresas de orientación exploradora, prospectora o atacante (2) buscan nuevas oportunidades de mercado mediante procesos de innovación y desarrollo de productos, actúan ante tendencias emergentes del entorno rápidamente, disponen de tecnologías flexibles y por ello se ve afectada su eficiencia interna; las organizaciones suelen ser descentralizadas con estructuras divisionales; a corto plazo la actitud del prospector puede hacerse efectiva ya que responde a las demandas del mañana, no obstante, a largo plazo dicha empresa se hace ineficiente y no puede maximizar sus beneficios. Las empresas de orientación analizadora (3) son las que actúan de modo defensivo o explorador, dependiendo del entorno en el que se encuentren y del equilibrio eficiencia-innovación que busquen. Las empresas reactivas, no estratégicas o reactivas (4) se

caracterizan por la inestabilidad e inconsistencia debido a su incapacidad para responder a los cambios del entorno; carecen de una estrategia consistente y clara (Castro, 2010; Rubio y Aragón, 2009).

### Cultura organizacional

La importancia y presencia de una cultura en una empresa radica en que su conformación está basada en capital humano. Este es el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos, y que puede ser almacenado y usarse (Morales y Pineda, 2015). Parte de la cultura de una organización son las personas, son ellas el motor de una compañía (Cantillo et al., 2011).

Este fenómeno organizacional, conocido como la cultura, influye y opera en todos los niveles y procesos, y de esa forma ayuda a comprender la vida organizacional o a explicar ciertos desempeños (Alvarado y Monroy, 2013).

El liderazgo, la cultura organizacional, el capital humano y la productividad son factores pilares de la competitividad. La cultura organizacional se define como un modelo de presunciones básicas que hayan sido lo suficientemente influyentes como para ser consideradas válidas y así poder ser enseñadas a los nuevos miembros (Cantillo y Daza, 2011; Monroy, Leiton y Cobo, 2014).

La cultura establece, de manera informal, cómo debe ser realizado el trabajo, cómo interactúan los miembros, cómo se toman decisiones, entre otros. La noción de cultura incluye el conocimiento tácito y el conocimiento generado fuera de la organización, y las normas que codifican los entendimientos y prácticas informales de interacción, autoridad y demás (Toca y Carrillo, 2009).

El significado de cultura organizacio-



nal es establecido por la socialización de una variedad de grupos identificados que convergen en el lugar de trabajo (Cújar, Ramos, Hernández y López, 2013).

En contraste a lo anterior, Cantillo y Daza (2011) indican que cultura empresarial es un conjunto de valores, principios, normas, percepciones de vida y conocimientos de los procesos productivos. Es por ello que este comprende reglas y normas efectivas de conducta profesional, las fronteras entre comportamiento competitivo y no ético, y la aplicación de los códigos de conducta en las negociaciones.

Los autores Toca y Carrillo (2009) asimilan la cultura con una cebolla, donde la capa externa comprende aspectos observables y la interna encarna lo invisible o idealizado. Los valores son clave para que las empresas empleen de una forma viable a largo plazo, dependiendo también de las fortalezas de estas para indicar su estabilidad y rentabilidad. Son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural y que repercuten en su comportamiento (Cantillo y Daza, 2011; González y Olivares, 1999).

Factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima específico, percibido por parte de sus miembros, e induce a asumir comportamientos (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009).

Está el caso de las creencias y mitos, los cuales influyen en la formulación e implementación de estrategias (Machado, Regina y Bins, 2013). Por otro lado, la historia de la empresa es un tópico importante ya que los rasgos distintivos de una organización están asociados a su historia y configuración (Alvarado y Monroy, 2013).

El liderazgo en una empresa es fuente de motivación para los empleados, quienes son los que se preocupan por desempeñar mejor las labores para alcanzar las metas trazadas por la empresa (Cantillo y Daza,

2011; Cantillo et al., 2011).

Salazar et al. (2009) mencionan otros elementos para la cultura, que son: identidad de los miembros, énfasis de grupo, perfil de la decisión, integración, control, tolerancia al riesgo, criterios de recompensa, tolerancia al conflicto, perfil de los fines o medios, enfoque de la organización. La regularidad de los comportamientos observados hace referencia a lo que significa la identificación de los individuos con la organización.

Con respecto a la cultura, sobresalen los autores Cameron y Quinn (2006), los cuales desarrollaron un modelo teórico en el que propusieron los tipos de cultura organizacional; estos son cultura grupal o de clan, cultura adhocrática o de desarrollo, cultura jerárquica o burocrática y cultura racional o de mercado. El clan (1) está inspirado en la institución familiar, los miembros están comprometidos a colaborar y obtener resultados colectivos positivos, se destaca la toma de decisión y la implementación de manera consensual, también la cohesión, compromiso mutuo, moral y equidad; el líder es un mentor involucrado y facilitador. La cultura adhocrática (2) se caracteriza por su dinamismo, espíritu emprendedor, propensión al riesgo, innovación y desarrollo, libre flujo de ideas e iniciativas, flexibilidad, individualidad, autocontrol, autogestión y empoderamiento; sus líderes son emprendedores, innovadores, creativos y arriesgados. La cultura jerárquica (3) es establecida en pasos detallados, resultados esperados y se distribuyen los recursos necesarios para su cumplimiento; existe una estandarización y rutinización de actividades, la información fluye verticalmente y las funciones se encuentran definidas de manera clara; sobresalen las políticas, estructuras formales, recompensas basadas en rangos, gestión de información, definición de roles, estabilidad y seguridad laboral; el líder es coordinador, organizador, conser-

vador y precavido. La cultura racional (4) promueve a partir de las habilidades que demuestran sus individuos para avanzar hacia nuevas teorías y tecnologías, su aspiración central es ganar clientes y consumidores ofreciendo productos, servicios, procesos y tecnologías acordes con las demandas del mercado; el modelo se orienta hacia la producción, competencia, logro de metas y tareas, investigación, conocimiento e información; sus líderes son netamente productores, directivos y enfocados hacia las metas (Toca y Carrillo, 2009).

Las organizaciones que permiten la participación del personal para formar equipos de trabajo auto-dirigidos, lo cual ayuda a incentivar la innovación y creatividad, corresponden a culturas tipo clan. Es este caso el que se relaciona con la orientación de tipo analizadora, ya que estas organizaciones dependen del equilibrio entre eficiencia e innovación del entorno para determinar su comportamiento. El posicionamiento en el mercado, competitividad, especialización del trabajo y el control son cualidades que diferencian a la cultura jerárquica, la cual es susceptible a comparación con empresas de orientación defensiva en el sentido de que protegen su mercado y no buscan nuevas oportunidades por la especialización en sus actividades (Villarreal, Gómez y Villarreal, 2014).

Según el artículo realizado por Esparza y Pérez (2011), se llegó a la conclusión de que las culturas adhocrática, de clan y jerárquica tienen comportamientos estratégicos similares: una orientación empresarial analizadora y una estrategia competitiva basada en la diferenciación de productos y servicios. Además de que la cultura de mercado se inclina hacia la orientación estratégica de tipo defensiva. Sobresale igualmente lo que menciona Villarreal et al. (2014), que existe influencia de la cultura en la determinación de las estrategias competitivas de las empresas. El tipo de cultura jerár- ➤

» quico tiene una relación negativa con la innovación, lo que es similar a decir que existe un comportamiento indirecto de la cultura jerárquica y la estrategia defensiva (Naranjo, Sanz y Jiménez, 2008; Rubio y Aragón, 2009).

Es por ello que, de esto y de todo lo anterior ya mencionado, se llegó a la exposición de las siguientes hipótesis:

**H2:** Las pymes que apliquen el modelo de cultura clan tienden a poseer una estrategia analizadora.

**H3:** Las pymes con modelo de cultura adhocrática tienden a aplicar una estrategia de diferenciación.

**H4:** Las pymes con modelo de cultura de mercado tienden a poseer una estrategia de diferenciación.

**H5:** Las pymes que cuenten con un modelo de cultura jerárquica tienden a tener una estrategia de tipo defensiva.

## MARCO TEÓRICO

El trabajo es de enfoque cuantitativo. La investigación es de tipo aplicada. El alcance es de tipo descriptivo, correlacional. El diseño del proyecto es transversal, probabilístico.

La población tratada son pymes exportadoras registradas, que por su actividad económica pertenecen al sector Industria y Comercio al por mayor, y que están ubicadas en el departamento del Atlántico, Barranquilla, Colombia. El estudio fue realizado de agosto a noviembre del año 2015. Al final se obtuvo una población total de 165 empresas.

La muestra es de un total de 136 empresas a encuestar, con una confiabilidad del 95%, una variabilidad máxima del 0,5 y un error estándar del 5%. Se llegó a un nivel de respuesta de 50 empresas.

Los elementos muestrales fueron seleccionados mediante la técnica de simple al

azar estratificado. Los estratos se construyeron según la proporción de los sectores. La técnica utilizada fue la vía telefónica.

La unidad de análisis de esta investigación es el gerente administrativo o encargado de una pyme exportadora registrada en Colombia.

Este estudio se logró desarrollar mediante la aplicación de encuestas. El tipo de instrumento aplicado fue una encuesta seccional.

El instrumento está dividido en partes, en las cuales se trata de determinar las características del entrevistado, detalles de la propia empresa, el tipo de estrategia basado en los modelos de Porter y de Miles y Snow, y el tipo de cultura basado en el modelo de Cameron y Quinn.

Como se indicó más atrás, el Índice de Desempeño Exportador (IDE), definido por Milesi, Moori y Yoguel (2007), es un promedio ponderado de las variables: continuidad exportadora (CE), dinamismo exportador (DE), dinamismo exportador sostenido (DES), diversificación de mercados (DM), complejidad de los mercados de destino (CM) y la evolución de la complejidad de los mercados de destino (ECM); de estas se aplica la fórmula:

$$CE \times 0,25 + DES \times 0,10 + DM \times 0,20 + CM \times 0,25 + ECM \times 0,05.$$

Es de esta forma en que se va a determinar dicho indicador en esta investigación, principalmente por contar con una metodología de cálculo completa, anteriormente probada y básicamente sencilla, según así lo explica paso a paso el estudio efectuado por la FUNDES (Milesi et al., 2007). Todos los datos necesarios para poder determinar este indicador se tomaron de la base de datos facilitada

por la Cámara de Comercio de Colombia.

Los rangos del índice van del 0 al 6,50 y mayor a 6,50; el mejor desempeño representa la calificación más alta, sin embargo, la puntuación mayor al punto de equilibrio estipulado de 6,50 es considerado como un buen desempeño exportador, mientras que la que sea inferior a este es referida a un mal desenvolvimiento en las ventas al exterior de su país local.

El proceso de validez y confiabilidad del instrumento fue realizado en el primer semestre del 2015 por Arce (2015) mediante la validez convergente (utilizando una prueba ANOVA).

El marco muestral con toda la información por sector, respectiva de las pymes exportadoras de la ciudad de Barranquilla, fue obtenido de la Cámara de Comercio de Colombia.

Además, se logró obtener una base de datos para determinar los tres subsectores que más representatividad monetaria en exportaciones poseía para ese año, y con ello delimitar el estudio a los sectores de Industria y Comercio al por mayor.

Respecto a la revisión literaria, se buscó información en bases de datos del Tecnológico de Costa Rica, como por ejemplo, Ebsco host y ebrary. Dialnet, Redalyc, Google académico y otras fuentes fueron igualmente indagadas.

**Tabla 2: Distribución de medias aritméticas y desviaciones estándar según tipo de cultura de las pymes exportadoras de Barranquilla, Colombia, agosto-noviembre, 2015**

Tipo de Cultura	Media aritmética	Desv. estándar
Clan	0,25	0,09
Adhocrática	0,22	0,08
Mercado	0,27	0,11
Jerárquica	0,25	0,10

Fuente: Elaboración propia. Datos procesados en Excel.

Para lo que corresponde al análisis de los datos, se procedió a utilizar el programa SPSS Versión 20.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

Seguidamente se presenta un análisis descriptivo inicial introductorio a la sección.

En la tabla 2 se presenta los tipos de cultura analizados. Se menciona que, en promedio, no se encuentran los datos muy dispersos de la media aritmética, además de que las medias, según el tipo de cultura, no tienen mucha diferencia entre sí, por lo tanto no hay una cultura específica aplicada.

En la tabla 3, se presentan las orienta-

ciones estratégicas. Se indica que el tipo de orientación más tendiente a ser utilizado es el de la analizadora. Es particularmente en este caso que se denota fuertemente la afirmación anterior con un promedio de 0,48 para la orientación analizadora.

Para el caso de las estrategias de Porter, solo se trabaja con la de diferenciación, ya que en las hipótesis se presenta así. Se obtuvo una media aritmética de 3,82 y una desviación estándar de 0,72.

El gráfico 1 muestra las pymes exportadoras de acuerdo con la clasificación de la estratégica de diferenciación. Mayoritariamente, las empresas se concentran en una calificación de 3,1 a 5, lo que deja decir que muchas organizaciones actúan acorde según la definición de estrategia de diferenciación.

Respecto al índice de desempeño exportador, se obtuvo una media de 5,56 y una desviación estándar de 1,49.

En la gráfica 2 se muestra el rango de índice de desempeño exportador. Se nota que las empresas se concentran en un rango del 4 al 6,9. Es decir que muchas no tienen

un desempeño adecuado de exportación.

En la tabla 4 y 5 se presenta lo que corresponde al análisis de clúster realizado para la cultura organizacional. En la 4, el clúster con mayor concentración de empresas es el 3. Los clúster 2 y 4 tienen igual número de empresas. En la tabla 5, para los clúster 1, 2 y 4, los tipos de cultura que prevalecen respectivamente son clan, jerárquica y de mercado. Para el caso del clúster número 3, en este no se encuentra una cultura organizacional definida.

En el gráfico 3 se denota que la orientación estratégica más aplicada por las pymes exportadoras corresponde a la de analizadora.

En la tabla 6, se presenta que el tipo de cultura jerárquica no tiene ningún tipo de relación significativa con la estrategia de tipo defensiva, por ende, la hipótesis número 5 se rechaza.

Para la situación mostrada en la tabla 7, no se da una relación representativamente significativa entre la cultura clan y la estrategia analizadora. Por dicha razón, la hipótesis número 2 no se puede aceptar.

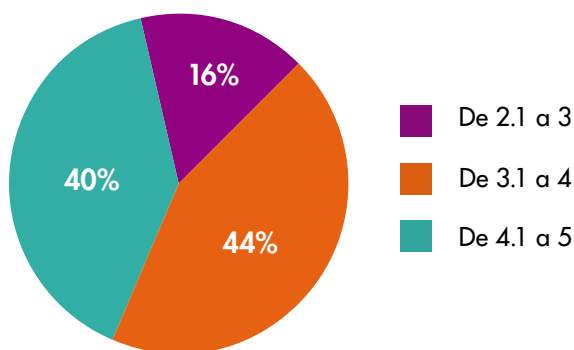
De la información resumida en la tabla 8 cabe mencionar que la hipótesis número 3 y la número 4 no son aceptadas ya que no se cuenta con el suficiente respaldo >>

**Tabla 3: Distribución de medias aritméticas y desviaciones estándar según tipo de orientación estratégica de las pymes exportadoras de Barranquilla, Colombia, agosto-noviembre, 2015**

Tipo de Cultura	Media aritmética	Desv. estándar
Defensora	0,14	0,35
Analizadora	0,48	0,50
Prospectora	0,22	0,42
Reactora	0,16	0,37

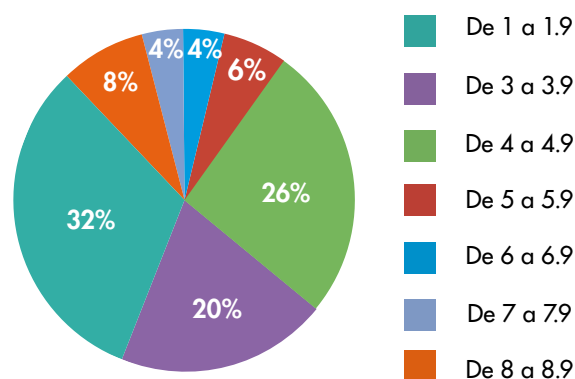
Fuente: Elaboración propia. Datos procesados en Excel.

**Gráfico 1: PYME's exportadoras de Barranquilla, Colombia, según clasificación de la estrategia de diferenciación empleada, agosto-noviembre, 2015.**



Fuente: Elaboración propia según datos arrojados por el SPSS.

**Gráfico 2: Pymes exportadoras de Barranquilla, Colombia, según rango de índice de desempeño exportador obtenido, agosto-noviembre, 2015**



Fuente: Elaboración propia según datos arrojados por el SPSS.

## No hubo evidencia para afirmar que la cultura tenga una influencia sobre la estrategia en las empresas analizadas

**Tabla 4: Distribución de empresas pymes exportadoras de Barranquilla, Colombia, según clúster, agosto-noviembre, 2015**

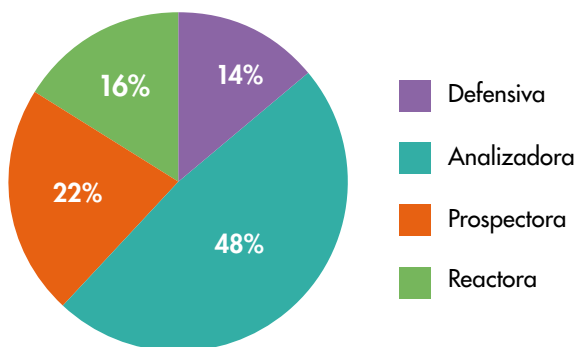
Clúster	Nº empresas
1	13
2	10
3	17
4	10
Total	50

Fuente: Elaboración propia según datos arrojados por el SPSS.

» empírico para indicar lo contrario.

En las tablas 8 y 9 se pueden ver los resultados para cultura, estrategia y el IDE. Según el modelo de regresión mostrado en la tabla 9, no existe relación fuerte entre la variable estrategia y desempeño exportador. Este es fundamento de peso para decir que se rechaza la hipótesis 1.

**Gráfico 3: PYME's exportadoras de Barranquilla, Colombia, según orientación estratégica aplicada, en agosto-noviembre, 2015.**



Fuente: Elaboración propia según datos arrojados por el SPSS.

**Tabla 5: Distribución de los centros finales de clústers de las pymes exportadoras de Barranquilla, Colombia, según tipo de cultura, por número de clúster, agosto-noviembre, 2015**

Tipo de Cultura	Clúster			
	1	2	3	4
Clan	0,37	0,19	0,23	0,22
Adhocrática	0,27	0,15	0,28	0,14
Mercado	0,19	0,25	0,25	0,43
Jerárquica	0,17	0,41	0,24	0,21

Fuente: Elaboración propia según datos arrojados por el SPSS.

### CONCLUSIONES

A manera de conclusión, se tiene que no existe una cultura organizacional definida para todas las pymes exportadoras de Barranquilla analizadas. Para el caso de la estrategia de cada organización, se determinó que hay una tendencia a usar una orientación estratégica analizadora según el modelo de Miles y Snow. De ello se indica que las empresas intentan obtener nuevos desarrollos y proporcionar un producto mejor concebido o más eficiente en costos.

En la situación de las estrategias competitivas planteadas por Porter, se considera la diferenciación por razones de análisis y pruebas de hipótesis de la investigación.

Tratándose de las regresiones realizadas con el fin de dar respuesta a los objetivos específicos del estudio, se determinó

finalmente que no existe ningún tipo de relación fuerte y significativa entre la cultura organizacional y la estrategia competitiva empresarial, por ende la influencia que se pretendía determinar, según lo menciona el título de la investigación, no se presenta al considerar únicamente las pymes exportadoras encuestadas.

Igualmente, se halló que el impacto de la estrategia

competitiva empresarial sobre el desempeño exportador de las empresas analizadas ubicadas en Barranquilla, Colombia, es nulo por la simple razón de que no existe una relación fuerte y significativamente representativa entre dichas variables del estudio.

En cuanto a las limitaciones, es dable mencionar que no se pudo obtener el índice de desempeño exportador calculado por el Gobierno colombiano al año 2015 según empresa debido a razones externas, las cuales estaban fuera de alcance. Por este motivo se recurrió al cálculo del indicador según la investigación realizada por el FUNDES (2007).

Los resultados mostrados en este trabajo podrían motivar futuras investigaciones para profundizar en los hallazgos y resultados. Esto por cuanto es llamativa la nula relación hallada entre las variables de interés. Para el aspecto académico, las universidades del Tecnológico de Costa Rica y la Corporación Universidad de la Costa se verán beneficiadas por el aporte proporcionado producto de los resultados logrados.



**Tabla 6: Datos de regresión de las variables de cultura organizacional de tipo jerárquica y estrategia competitiva empresarial de tipo defensiva de las pymes exportadoras de Barranquilla, Colombia, agosto-noviembre, 2015**

VARIABLES INDEPENDIENTES	COEFICIENTE B	SIG.
Constante	0,037	0,782
Jerárquica	0,415	0,406

**Notas:**

- a. Variable dependiente: Defensiva
- b. R: 0,120
- c. R<sup>2</sup>: 0,014

Fuente: Elaboración propia según datos arrojados por el SPSS.

**Tabla 7: Datos de regresión de las variables de cultura organizacional de tipo clan y estrategia competitiva empresarial de tipo analizadora de las pymes exportadoras de Barranquilla, Colombia, agosto-noviembre, 2015**

VARIABLES INDEPENDIENTES	COEFICIENTE B	SIG.
Constante	0,587	0,008
Clan	-0,420	0,593

**Notas:**

- a. Variable dependiente: Analizadora
- b. R: 0,078
- c. R<sup>2</sup>: 0,006

Fuente: Elaboración propia según datos arrojados por el SPSS.

## Agradecimientos

Los autores expresan su agradecimiento al “Programa de Pasantía Estudiantil con Fondos del Sistema 2014, CONARE-TEC” con el cual se ha cubierto parte fundamental de los gastos de viaje del pasante y a la Rectoría del Instituto Tecnológico que gestiona todo el programa.

## Referencias Bibliográficas

- Alvarado, Ó. y Monroy, R. (2013). Cultura Organizacional en una Empresa Propiedad de sus Trabajadores. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 259-283.
- Andersen, T. (2004). Integrating decentralized strategy making and strategic planning processes in dynamic environments. *Journal of Management Studies*, 41(8), 1271-1299.
- Arce, S. (2015). *Validación de escalas para explorar la cultura organizacional y la estrategia de las PYMES exportadoras de Costa Rica*. (Tesis Bachillerato). Instituto Tecnológico de Costa Rica, Cartago.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Camisón, C., Garrigós, F. y Palacios, D. (2007). Estrategias Competitivas y Desempeño Empresarial: Estudio Comparativo de los Modelos de Robinson & Pearce y Miles & Snow en el sector hotelero español. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(3), 161-182.
- Cantillo, E. y Daza, J. (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. *Escenarios*, 9(1), 18-23.
- Cantillo, E., Alzate, A., Galindo, K., Hernandez, A., Landinez, D. & Serje, N. (2011). *Engineering for a Smart Planet, Innovation, Information Technology and Computational Tools for Sustainable Development*. Medellín: EBSCO. Disponible en: [http://www.laccei.org/LACCEI2011-Medellin/StudentPapers/IE036\\_Cantillo\\_SP.pdf](http://www.laccei.org/LACCEI2011-Medellin/StudentPapers/IE036_Cantillo_SP.pdf)
- Casazza, M. (2009). La estrategia antes de la estrategia: una mirada comparativa acerca del papel de la estrategia en el mundo de los negocios entre los siglos XIX y XX. *Revista Científica de UCES*, 13 (1), 37-50.
- Castro, E. (2010). Las Estrategias Competitivas y su Importancia en la Buena Gestión de las Empresas. *Ciencias Económicas*, 28(1), 247-276.
- Cavusgil, S. & Zou, S. (1994). Marketing Strategy Performance Relationship: An investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21.
- Contreras, E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/6115/3518>
- Correa, A. y Roa, S. (2012). Diferencias en el Desempeño Exportador de las PYMES Colombianas. *Revista Civilizar de Empresa y Economía*, 5, 62-80.
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H. y López, J. (2013). Cultura Organizacional: Evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29, 350-355.
- DANE. (marzo de 2002). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Disponible en: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/comercio\\_exterior/ex-](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/comercio_exterior/ex-) ➤

**No se halló relación entre estrategia de las empresas y su desempeño exportador**

**Tabla 8: Datos de regresión de las variables de cultura organizacional y estrategia competitiva empresarial de las pymes exportadoras de Barranquilla, Colombia, agosto-noviembre, 2015**

VARIABLES INDEPENDIENTES	COEFICIENTE B	SIG.
Constante	3,164	0,000
Adhocrática	1,937	0,223
Mercado	0,800	0,523

**Notas:**

- a. Variable dependiente: Diferenciación
- b. R: 0,178
- c. R<sup>2</sup>: 0,032

Fuente: Elaboración propia según datos arrojados por el SPSS.

**Tabla 9: Datos de regresión de las variables de estrategia competitiva empresarial y el índice de desempeño exportador de las pymes exportadoras de Barranquilla, Colombia, agosto-noviembre, 2015**

VARIABLES INDEPENDIENTES	COEFICIENTE B	SIG.
Constante	6,225	0,000
Diferenciación	-0,175	0,559

**Notas:**

- a. Variable dependiente: IDE
- b. R: 0,085
- c. R<sup>2</sup>: 0,007

Fuente: Elaboración propia según datos arrojados por el SPSS.

» portaciones /glosario.pdf

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Porter, M. (1990). La ventaja competitiva de las naciones. En M. Porter. *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones* (pp. 163-184). Bilbao: Deusto.

Porter, M. (2011). ¿Qué es estrategia? *Harvard Business Review*, 90(9), 100-117.

Escandón, D. y Hurtado, A. (2014). Factores que influyen en el desarrollo exportador de las PYMES en Colombia. *Estudios Generales*, 30(131), 172-183.

Esparza, J. y Pérez, D. (2011). La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión estratégica. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 295-313.

Geldres, V., Etchebarne, M. y Bustos, L. (2011). La distancia psíquica y el desempeño exportador: un reto para la PYME en la era de la globalización. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 85-96.

González, M., y Olivares, S. (1999). *Comportamiento Organizacional. Un enfoque latinoamericano*. México D.F.: CECSA.

Gutierrez, J. (2012). Re-definición y tendencias del concepto de estrategia para el gerente colombiano. *Estudios Gerenciales*, 28(122), 153-167.

Lertxundi, A. y Landeta, J. (2011). Estrategia Competitiva y Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(2), 73-86.

López, M. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiple en empresas murcianas*. Tesis doctoral) Universidad de Murcia. Murcia.

Machado, A., Regina, S. & Bins, F. (2013). The Influence of Innovative organizational culture on Marketing Strategy. *Latin American Business Review*, 14(2013), 251-269.

Miles, R. & Snow, C. (1978). *Organization strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.

Milesi, D., Moori, V. y Yoguel, G. (2007). *Estudio comparado sobre el éxito exportador*

*PYME en Argentina, Chile y Colombia*. Cochabamba: FUNDES.

MINCIT. (2008). Tercer Reporte de MI-PYMES. Colombia.

Monroy, R., Leiton, D. y Cobo, C. (2014). Análisis Comparativo de la Cultura organizacional en Tres Empresas Autogestionadas en América Latina. *Sotavento M.B.A.*, 24, 116-125.

Morales, S. y Pineda, U. (2015). Factores del Perfil Emprendedor y de la Gestión del Servicio que Inciden en la Supervivencia Empresarial: Casos del Oriente de Antioquia (Colombia). *Pensamiento y Gestión*, 38: 176-207.

Naranjo, J., Sanz, R. y Jiménez, D. (2008). Cultura Organizacional e innovación. Un estudio empírico. En Pindado-García, J., y Payne, G. (Eds). *Estableciendo puentes en una economía global*. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC: Madrid.

Rubio, A. y Aragón, A. (2009). Recursos Críticos y Estrategia en la PYME Industrial. *Información Comercial Española, ICE Revista de economía*, (846), 193-212.

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. (2009). Clima y Cultura Organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75.

Toca, C. & Carrillo, J. (2009). Asuntos Teóricos y Metodológicos de la Cultura Organizacional. *Civilizar*, 9(17), 117-136.

Villarreal, F., Gómez, J. y Villarreal, M. (2014). La Cultura Organizacional y las Estrategias Competitivas en la Industria de Celulosa, Cartón y Papel en México. *Ad-minister*, (25), 97-120. 